Luz Castillo Vacano

AGENDA cultural

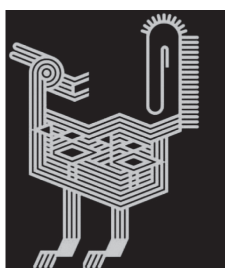
guía para su diseño y ejecución

2020

Luz Castillo Vacano

Agenda Cultural

Guía para su diseño y ejecución

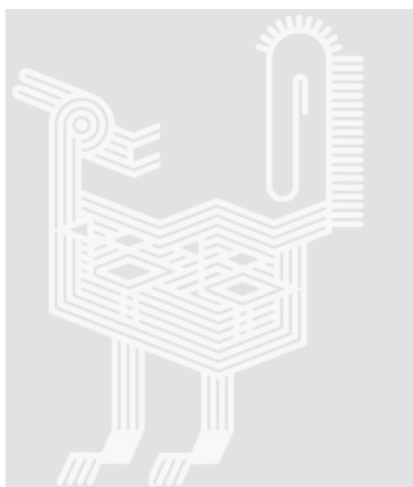


La Paz - Bolivia



Castillo Vacano, Luz Eliana
Agenda Cultural. Guía para su diseño y ejecución Castillo Vacano, Luz Eliana;
prólogo de Norma Campos Vera.
1ra. Edición. Ciudad de La Paz 2020
ISBN: 978 - 9917 - 0 - 0381 - 6

Proyecto Gráfico: C. Ángel Luna Salinas
Diseño de Portada, ilustración y Fotografía: C. Ángel Luna Salinas
Depósito Legal 4 - 4 - 2350 - 19
Impreso en La Paz – Bolivia
Julio de 2020



“La Cultura es el aprovechamiento social del conocimiento”

CONTENIDO

A mis padres

Juan Castillo Durán y Gloria Vacano de Castillo,
por todo su amor.

PRÓLOGO

Una de las mayores debilidades del ámbito de la cultura es la difusión y comunicación. Vemos que los espacios en los medios de comunicación son escasos para la difusión de la cada vez más amplia oferta cultural. Es así, que las Agendas Culturales se convierten en herramientas necesarias de información en la correlación de la oferta y la demanda de productos culturales. De esta manera se apoya al creador, intérprete, gestor cultural o productor, pero también se motiva al consumo cultural por parte de los usuarios o públicos.

La gestión cultural no solo se traduce en desarrollar actividades artístico-culturales, sino también en planear, programar, proyectar y desarrollar acciones transformadoras a partir de elementos culturales en determinados espacios o territorios. En esta línea, las Agendas Culturales son instrumentos importantes que contribuyen al logro de objetivos en los distintos ámbitos de la cultura.

Esta publicación dedicada a la Agenda Cultural que nos ofrece Luz Castillo, nos permite valorar pasos y procesos necesarios para su construcción, aunque no es precisamente un manual o una receta como lo menciona. Destaco la sinceridad con la que inicia este libro al mencionar que “es un fragmento de su vida comentado”, producto de sus distintas experiencias. Utiliza un lenguaje claro y de fácil comprensión.

Si bien existen numerosas Agendas Culturales en nuestro país, cada una es construida desde sus necesidades, con sus propios modelos, y es precisamente esas prácticas que Luz Castillo rescata para comentarlo y desmenuzar los procesos desde una mirada analítica y práctica.

La Agenda Cultural además de ofrecer información sobre manifestaciones o prácticas culturales abiertas a las sociedades o comunidades, coadyuva al fortalecimiento de identidades y fomenta las prácticas de la creación artística, la interpretación, la formación, el patrimonio cultural, entre otros, motivando el incremento y surgimiento de nuevos públicos o audiencias.

La información que se divulga en relación a las distintas expresiones artístico-culturales contribuye a la concienciación sobre el rol de la cultura y la mejor comprensión de la diversidad de los tejidos culturales que repercuten en el bienestar y ánimo de las personas. Las acciones artístico-culturales debilitan tensiones y diferencias sociales y vigorizan la diversidad y la democracia cultural.

Es importante que las comunidades conozcan las expresiones y emprendimientos culturales existentes en un determinado territorio, que les permita entender los valores relevantes de la experiencia cultural en distintos escenarios, configurando dinámicas y vinculando intereses distintos, y para ello, las Agendas Culturales se convierten en instrumentos esenciales. En su proceso de difusión se acude a los medios tradicionales (impresos, radio, televisión, prensa), pero también a los medios digitales y redes sociales, que en la actualidad son formas muy efectivas para socializar la información y llegar a distintos públicos.

Aplaudo que en línea de la gestión cultural se realicen publicaciones como la que se presenta. Nos falta aún mucho por hacer en la gestión de la cultura, pero tenemos un amplio camino por recorrer y lograr transformaciones con iniciativas, ideas, creatividad y compromiso.

Norma Campos Vera
Gestora Cultural



Ilustración 01. Entrada folklorica



Ilustración 02. Representación de pueblo indigena



Ilustración 03. Feria de artesanias



Ilustración 04. Representación obra de teatro

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de las políticas culturales que se ejecutan en el país y como funcionaria en entidades públicas y privadas me ha tocado participar en la estructuración y ejecución de la Agenda Cultural[1] de diferentes organizaciones. Aunque existen libros y artículos sobre gestión cultural en general es muy poco lo que se ha escrito sobre el diseño y ejecución de una Agenda Cultural en Bolivia, elemento importante para cualquier instancia del mundo de la cultura, el arte y la educación, entre otros ámbitos, por lo que se hace necesario contar con una guía que muestre cómo los gestores culturales o quienes deban desempeñar ese papel pueden llevarla a cabo de la mejor manera posible.

A diferencia de otros escritos, la forma en que comencé a escribir esta guía es apelando primero a mi propia memoria, la cual, está llena de aprendizajes "sobre el terreno", datos, anécdotas, triunfos y derrotas, por lo que este texto no está libre de una emocionalidad que creo será compartida por muchos quienes enfrentan situaciones similares en su cotidiano trabajo en este "hacer cultura". No es un texto científico o académico, es un fragmento de mi vida comentado, reflexionado, pensado y llorado tanto en solitario como con todas las hermosas personas con quienes he compartido lo que es ejecutar una Agenda Cultural en Bolivia, un terreno escabroso con algunos caminos, pocas planicies, varias pendientes y uno que otro barranco.

(1) Usaremos mayúsculas en la frase "Agenda Cultural" porque es el tema central de este libro.

Como complemento, en segunda instancia, acudí a la bibliografía correspondiente de donde recuperé elementos útiles para cualquier gestor cultural, así como a sitios web serios que cuentan con datos importantes. A continuación, les invito a compartir esta experiencia.

La Agenda Cultural se enmarca en la gestión cultural que se realiza en Bolivia. Al respecto cabe señalar que la gestión es, en palabra cortas, "hacer que las cosas ocurran", pues se parte del principio de que si bien cada vez existen mejores condiciones de partida existen eventos muy bien posicionados en el imaginario colectivo, las cosas hay que comenzarlas siempre de cero. ¿A qué se debe esta percepción? Aquí unas probables respuestas:

a. La experiencia se acumula en las personas, no en el papel. En otras palabras, los procesos no se reflejan en un manual de procesos el cual pueda ser consultado por los nuevos trabajadores que se incorporan, por tanto, deben aprender de los antiguos y/o crear los propios.

b. La información que se deja en los archivos y/o en las memorias de las computadoras es insuficiente, no refleja todo lo que se hizo o simplemente no es consultada. Existen casos que señalan que el anterior trabajador "borró todo de la máquina" lo cual no constituye el problema sino la falta de obligatoriedad de hacer copias de seguridad en algún soporte que se pueda archivar periódicamente –CDs, DVDs, pen drive, discos duros removibles, servidores, nubes, espacio en satélite… -, además de la falta de precisión acerca de lo que es necesario copiar y en qué formato.

c. La gestión cultural es tan dinámica que los gestores deben crear permanentemente: eventos, procesos, espectáculos, interacciones, sinergias, normativa y respuesta a las nuevas demandas del público.

> *La Gestión Cultural es…*
> *"Todo emprendimiento cultural comienza por ser una idea… sus actores privilegiados son los autores, los creadores. Pero en esta aventura los artistas no están solos…" sino que cuentan con el acompañamiento del gestor cultural quien se ocupa de "cuatro procesos o cuatro gerencias básicas:*
> - *En primer lugar, son necesarios profesionales y dedicación para obtener recursos financieros, administrar dinero y bienes canjeables. Es la gestión que corresponde a lo que podríamos llamar gerencia de finanzas;*
> - *En segundo lugar, hay que elegir las personas necesarias, orientarlas en su acción hacia un fin común y evaluarlas. Es lo que en una empresa corresponde a una gerencia de recursos humanos;*
> - *En tercer lugar, es necesario conocer al público destinatario, saber y determinar quienes estarán dispuestos a participar de la actividad. Esto corresponde en las empresas a la gerencia de marketing;*

- *En cuarto lugar, es necesario organizar todos los detalles de los procesos que implican una acción cultural (la realización de un concierto, la creación de una obra, la puesta en escena de un espectáculo, etc.). En las empresas, esto corresponde a la gerencia de fabricación, creación, puesta en marcha del producto cultural" (Moreira, 2003:27-30).*

La Agenda Cultural es el reflejo de la gestión cultural ejecutada por diferentes actores quienes, a través de un mediador, el organizador de la agenda, presentan a sus públicos el resultado de su trabajo. La Agenda Cultural muestra esta gestión cultural con nuestro propio estilo, el estilo boliviano, ya que existen características propias que la hacen especial. Esta particularidad procede de los siguientes aspectos de nuestro contexto:

a. **Tendencia al cambio.** La sucesión de gobiernos, la rotación de autoridades de organizaciones de base, las siempre "nuevas" tecnologías, las migraciones de ida y vuelta, las poblaciones flotantes, la fuerza del "bono demográfico", la alta capacidad de desplazamiento entre ciudades, el "doble domicilio" entre otros factores hacen de Bolivia un país con una significativa tendencia al cambio y menos al conservadurismo.

b. **Un Estado en construcción.** Existe un avance importante en la creación y consolidación de la institucionalidad estatal, sin embargo, es innegable la presencia de otras formas de auto-organización y auto-gobierno. En estas otras formas de gobierno suelen predominar dinámicas mercantiles, políticas, identitarias y/o consuetudinarias. Por tanto, aunque el Estado aspire a la omnipresencia, es una forma de gobierno entre otras varias con las que tiene la oportunidad y el reto de armonizar.

c. **No todas las ciencias son aplicables.** Existen ciencias que aparentemente no se aplican en Bolivia probablemente debido a que se originaron y se desarrollaron en otros contextos sociales, culturales y políticos. Por tanto, a la hora de explicar la realidad boliviana asumirán el desafío de innovar su metodología y así obtener resultados confiables. Un ejemplo es la estadística y una de sus técnicas: el censo. Resulta llamativo que en los últimos censos la población se desplace de manera inusitada y masiva para "hacerse censar" en el lugar que más convenga. Por ejemplo: a) propietarios de terrenos en área rural y que viven áreas urbanas se desplazan a sus terrenos donde se "hacen censar"; b) familias con "doble domicilio"[2] se "desdoblan" o se reparten entre ambos lugares de residencia; c) los "residentes" se desplazan a su lugar de origen; d) propietarios de dos o más inmuebles se "hacen censar" en todos sus inmuebles, por ejemplo, durante la mañana, en la casa que está en el pueblo y por la tarde, en el terreno que está en las afueras del pueblo, para

(2) Véase: Albó, Xavier y otros (1983) "Cabalgando entre dos mundos". Ed. CIPCA. La Paz

lo cual siguen el rastro de los operadores que llenan las boletas; e) personas que viven en poblaciones fronterizas fuera de Bolivia y que mantienen vínculos familiares con el país censado ingresan para “hacerse censar”; f) los responsables de llenar las boletas fueron vistos haciendo su trabajo sentados en las plazas, usando lápiz y borrando datos[3]. Por todo esto, los resultados suelen ser percibidos como “falseados” y no siempre serán tomados en cuenta pues carecen de la absoluta confianza de la sociedad. Ante ello la estadística boliviana tiene la oportunidad de innovar creativamente sus técnicas y buscar fuentes complementarias de información como, por ejemplo, las facturas de servicios, los registros de centros de salud y de unidades educativas, entre otros.

d. **Límites imprecisos.** Salvo valiosas excepciones, los límites territoriales son, generalmente, difusos. Tanto en la unidad territorial más pequeña como una OTB hasta el Estado Plurinacional ocurren situaciones como éstas: a) las personas, incluyendo a las autoridades, que habitan el entorno del territorio limítrofe desconocen dónde comienza y termina la unidad territorial (OTB, distrito, macrodistrito, municipio, departamento, país), los cambios recientes –por ejemplo, aún se habla de cantones y no existe mucha idea de las autonomías indígenas–; b) por tanto, existe poca señalización en los lugares exactos de frontera y sobretodo en las vías principales, la cual no siempre merece el mantenimiento y actualización adecuados y permanentes; c) la normativa sobre límites tiene dificultades en su aplicación. Este es otro desafío del Estado Plurinacional.

e. **Teatralidad identitaria.** En ciertas ocasiones, el “parecer” suele ser más importante que el “ser” por lo que se evidencia la presencia de identidades teatralizadas, es decir, la adquisición de ciertos rasgos en la apariencia –vestuario, accesorios, formas de comportarse, la lengua, expresiones verbales, lenguaje corporal, hábitos, consumos y hasta posicionamientos– con el fin de lograr que los demás perciban al sujeto teatralizador como desea que lo perciban. Dicho sujeto asume uno o más personajes según la circunstancia o escenario en el que se encuentre y administra sus diferentes “identidades” de acuerdo a sus objetivos. Dependiendo de la credibilidad que alcance el sujeto que interpreta su personaje, el entorno podrá cuestionar su “autenticidad”, que podría entenderse como una “administración de un repertorio de personajes”, y la “instrumentalización” de las identidades lo cual puede ser comprendido en tanto el medio social presiona a la persona para que “aparente” lo que “es” ya que no es suficiente que simplemente lo sea.

(3) Fuente: Comunicaciones personales.

1.1 ¿Qué es una agenda cultural?

Con este preámbulo, ahora entramos en materia. La Agenda Cultural es el conjunto de actividades culturales distribuidas a lo largo del año – o de un periodo determinado –. Es la programación de eventos destinados generalmente al público que habita y/o visita un lugar. En las últimas décadas la programación de actividades culturales se convirtió en la forma en que los gobiernos municipales, las gobernaciones, las universidades, las fundaciones, las iglesias, los centros culturales y otras instituciones presentan las actividades culturales propuestas por parte de los actores o agentes culturales o por parte de las mismas instituciones.

La Agenda Cultural responde a la necesidad de ordenar las actividades culturales tanto en el tiempo como en el espacio de tal forma que todos los demandantes puedan desarrollarlas de manera armónica. Dependiendo del tipo de demanda, esta agenda suele agrupar actividades artísticas, folklóricas, cívicas, religiosas, tradicionales, académicas, educativas y, en fin, todo aquello que caracterice el quehacer cultural de un determinado territorio. Algunas instituciones agrupan diferentes tipos de eventos, mientras que otras las separan. Por ejemplo, algunos municipios agrupan los hechos folklóricos en un calendario folklórico separado de las actividades artísticas que irán en una agenda cultural o de eventos artísticos. La Agenda Cultural cuenta con actividades culturales que pueden ser parte de proyectos, planes y programas o bien presentarse en forma aislada. Se desarrolla en espacios abiertos, por ejemplo, en calles, plazas, estadios, sitios sagrados; en espacios cerrados como coliseos, teatros, museos, cines, unidades educativas, templos; y generalmente convocan a un amplio público. Esta agenda puede ser estructurada anualmente, pero lo más frecuente es que se estructure mensualmente, ya que los solicitantes realizan su incorporación a ella un mes antes de su actividad. Esta programación es difundida por diferentes medios en los que quedan señalados puntualmente el nombre, el lugar, la hora y el costo.

¿Para qué sirve una Agenda Cultural? En términos prácticos, una Agenda Cultural dinamiza la vida cultural de un territorio ya que, al implicar un espacio físico, un presupuesto, una gestión y un personal especializado, brinda a los actores o agentes culturales la posibilidad de desarrollar sus programas, planes, proyectos, actividades y tareas en forma sistemática y mostrar sus resultados. Esta dinámica cultural no se circunscribe al espacio donde se desarrolla la agenda, sino que es posible que llegue a trascender los límites de la zona, el municipio, el departamento, el país e incluso el continente. Por ejemplo, ciertos congresos académicos, festivales artísticos, carnavales y reuniones pueden concitar la atención y participación nacional e internacional.

Esta dinámica cultural esquematizada en la Agenda Cultural suele representar también la generación de recursos para artistas, técnicos en sonido y luces, gestores culturales, folkloristas, educadores, investigadores, periodistas, operadores y guías de turismo. Respecto a éstos últimos, podemos anotar también que, si bien existe un turismo de experiencias relacionadas al paisaje y a la naturaleza y un turismo de acercamiento a las culturas locales, el turismo de eventos culturales reviste igual importancia por lo que ofrece al visitante la posibilidad de participar en las actividades anotadas y no solo como espectador sino como parte de ellas. Por tanto, una Agenda Cultural bien gestionada y posicionada puede perfectamente suplir las deficiencias en atractivos turísticos relacionados a los lugares, paisajes, naturaleza, clima o culturas en un territorio ya que los visitantes no buscarán conocerlos como objetivo principal, sino que buscarán la participación en una actividad de la agenda.

1.2 La Agenda Cultural en el contexto de las políticas culturales

La política cultural es el conjunto de decisiownes respecto al ámbito de la cultura. Sin embargo, estas decisiones no corresponden únicamente al Estado Plurinacional de Bolivia, sino -y aquí sobresale la riqueza boliviana- también a la sociedad.

La sociedad boliviana se destaca por su alto grado de auto-organización e incluso por las tradicionales y novedosas formas de auto-gobierno. La auto-organización supone que cualquier propósito colectivo va precedido de la estructuración de organizaciones, llámense sindicato, junta de vecinos, asociación de co-propietarios, colectivo de artistas, sociedades científicas, cofradías, organización indígena y un sinfín de formas por las que la sociedad se agrupa en pos de un fin determinado y/o en el marco de una identidad compartida. Además, esta auto-organización implica la creación y consolidación de una institucionalidad formal o no formal por la cual las organizaciones desarrollan estatutos, reglamentos y estructuras jerárquicas de dirigencias. El Estado Plurinacional de Bolivia reconoce diferentes formas de auto-organización y, dentro del pluralismo jurídico, también formas de auto-gobierno ligadas tanto a los pueblos indígena originario campesinos como a las comunidades urbanas e interculturales.

Estas organizaciones ejecutan diversas actividades entre las cuales se encuentran aquellas de carácter cultural. Esta ejecución suele llevarse a cabo en un espectro que va desde el involucramiento total del Estado hasta el modo en que se prescinde absolutamente del mismo debido a que la presencia estatal, y por tanto su gestión cultural, es variable en los diferentes puntos del territorio boliviano. El involucramiento del Estado en los aspectos culturales de la sociedad no depende necesariamente de su presencia física, de esta forma, aunque existan alcaldías, unidades educativas, cuarteles y/o centros de salud

en un determinado territorio, la gestión cultural puede ser escasa e incluso inexistente. Esta ausencia de gestión cultural estatal, por otro lado, no implica que no existan actividades culturales, las mismas pueden simplemente estar en manos de la sociedad, es decir, de esas otras formas de auto-gobierno las cuales estarían compensando la falta de gestión cultural del Estado.

Una forma de Agenda Cultural que podríamos llamar “natural” está constituida por los ciclos festivos religiosos. De esta forma el calendario litúrgico marca una agenda de actividades culturales ordenada y armónica tanto con el resto de las actividades como con la naturaleza. Es así que muchas fiestas patronales coinciden con etapas importantes del calendario agrícola como la siembra y la cosecha. Algunas referencias destacadas acerca de la política pública y cultural son:

La Política Pública *integra “un conjunto de acciones estructuradas, estables, sistemáticas, que representan el modo como el gobierno realiza de manera permanente y estable las funciones públicas y atiende los problemas públicos: un patrón de actuación. Dicho de otra manera, lo específico y peculiar de la Política Pública consiste en ser un conjunto de acciones intencionales y causales, orientadas a la realización de un objetivo de interés / beneficio público, cuyos lineamientos de acción, agentes, instrumentos, procedimientos y recursos se reproducen en el tiempo de manera constante y coherente. La estructura estable de sus acciones durante un cierto tiempo es formalmente lo específico y lo distintivo de ese conjunto de acciones de gobierno que llamamos Política Pública” (Aguilar, 2012:17-18).*

Políticas Públicas: *“Conjunto de decisiones cuyo objeto es la distribución de determinados bienes o recursos. En este proceso se encuentran en juego bienes y recursos que pueden afectar o privilegiar a determinados individuos y grupos”. “Lo que los gobiernos deciden realizar o no realizar”. No estamos afirmando que el no actuar es una política pública, sino que la decisión de no actuar ante un determinado problema conforma en sí una política pública. “Una concatenación de actividades, decisiones o medidas coherentes por lo menos en su intención, y tomadas principalmente por los actores del sistema político-administrativo de un país con la finalidad de resolver un problema colectivo” (Kauffer, s/f, 2-5).*

La Política Pública *Cultural “responde a los objetivos de gobierno mediante el diseño, gestión, administración, planificación y evaluación de programas puntuales. Por lo general, es implementada por una institución estatal, pero últimamente el tercer sector (fundaciones, ONG, cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil) viene cumpliendo algunas de estas funciones con o sin la autorización específica del Estado. El sector privado también incide en la conducción de políticas culturales por defecto o en concierto con el Estado” (Yúdice, 2009:214).*

1.3 Importancia de la Agenda Cultural en la administración pública

Sin embargo, año tras año, las actividades culturales se multiplican. La efervescencia del folklore, de las artes, de las confesiones religiosas, de las tribus urbanas, de los pueblos indígena originario campesinos, de las juntas de vecinos hace que las agendas culturales sean una cada vez más importantes en la labor de los gobiernos municipales, departamentales y otras instancias. Por esta razón estas instituciones estatales crean las reparticiones especializadas como secretarías de cultura y turismo, unidad de gestión del Carnaval (Oruro), unidad de folklore (La Paz), así también el Ministerio de Culturas y Turismo cuenta con el Viceministerio de Descolonización, el Viceministerio de Interculturalidad y el Viceministerio de Turismo para hacer posible el cumplimiento de varias agendas. Un organigrama llamativo que refleja la diversidad de actores y líneas de acción es el del Ministerio de Culturas durante el 2019, como se muestra a continuación:

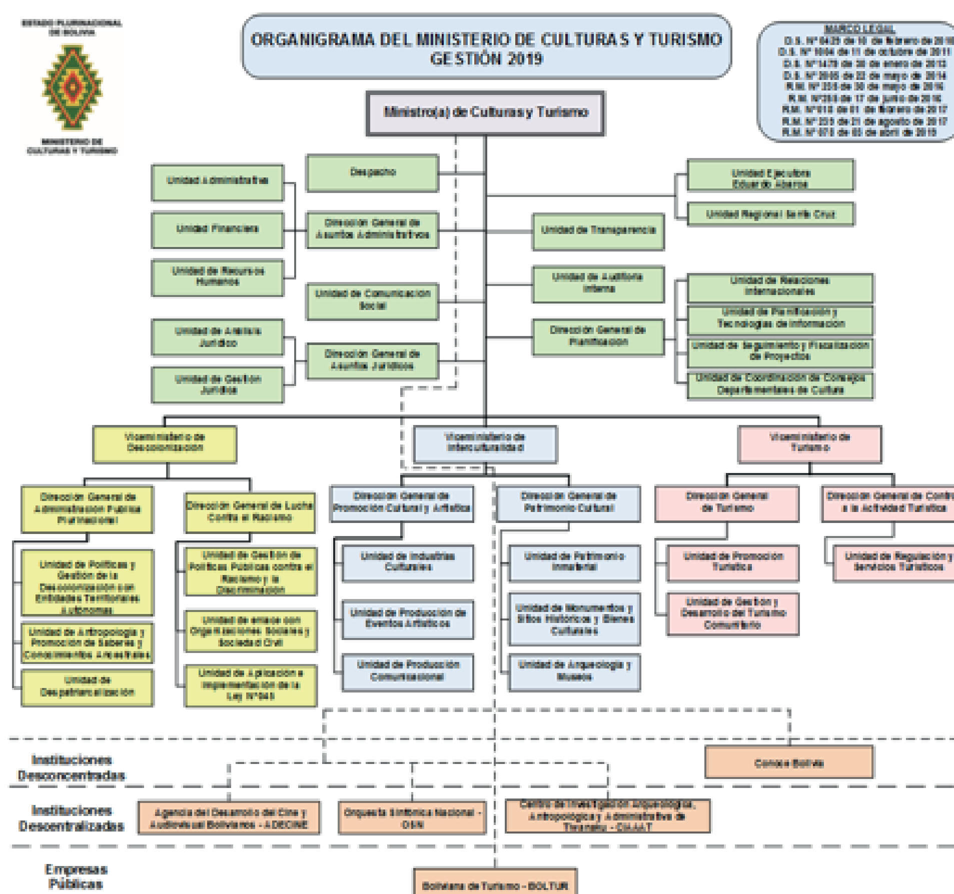


Ilustración 5. Fuente: www.minculturas.gob.bo (25/04/19 hr 19:05)

Los actores o agentes culturales acuden a las diferentes instancias estatales con el fin de satisfacer sus necesidades culturales mediante el

establecimiento de acuerdos que permitan ejecutar actividades, dentro de proyectos, programas y planes. Estas actividades solicitadas podrán ser programadas en la Agenda Cultural de la instancia que corresponda y a ellas podrá acompañar, por ejemplo, el desarrollo de normativa, la firma de convenios, la gestión de fondos, y todo lo que sea necesario, pero son las actividades estructuradas en la Agenda Cultural aquellas que serán más visibles e inclusivas para el público pues generalmente son pensadas para alcanzar un mayor número de beneficiarios. Por lo antedicho, es preciso que las administraciones públicas cuenten con personal especializado en la estructuración de la Agenda Cultural y que el mismo cuente con la infraestructura, el equipamiento y los insumos necesarios para desarrollar su trabajo óptimamente.

1.4 La Agenda Cultural en las universidades y centros culturales

La Agenda Cultural de instancias que no corresponden a la administración pública de los municipios, gobernaciones y ministerios guarda igual importancia ya que también satisface necesidades culturales del público. Las universidades estatales, así como las privadas, suelen contar con departamentos de extensión cultural, de artes o similares para brindar servicios a sus estudiantes como clases de artes, espectáculos artísticos e incluso también a docentes, administrativos y artistas independientes que soliciten espacios, por ejemplo, teatros.

Las Agendas Culturales de las universidades generalmente armonizan con el calendario de actividades académicas y no siempre se relacionan con la actividad cultural favorita de los estudiantes, es decir, las Entradas Folklóricas universitarias ya que éstas suelen tener una dinámica propia. Por tanto, estas agendas tendrán como principal público meta a los estudiantes de pregrado. Las artes escénicas ocupan un lugar preponderante en ellas: la danza folklórica, el teatro, las tunas universitarias y las orquestas, son las preferidas. Las actividades dedicadas a las ciencias generalmente no son incluidas en la agenda cultural y más bien se incluyen en una agenda académica la cual puede contemplar actividades desarrolladas por los docentes, las sociedades científicas, los estudiantes de pregrado y postgrado como presentaciones de libros, conferencias, seminarios, simposios, encuentros, talleres, cursos, reuniones, congresos, plenarias, jornadas entre otros.

Los centros culturales como museos, centros de interpretación, bibliotecas, archivos, centros de artes e incluso medios de comunicación y cementerios también tienen sus propias Agendas Culturales en las que aparece una gran diversidad de actividades como inauguraciones de exposiciones y muestras, espectáculos escénicos, presentaciones de libros, recorridos, conciertos, concursos, conferencias, talleres, cursos,

capacitaciones, homenajes e incluso pueden ser lugar para actividades académicas propias de las universidades.

Los centros culturales son muy diversos: así tenemos aquellos que funcionan en horario diurno y otros que lo hacen por la noche, los cuales están muy cercanos a los ambientes que inspiran la lectura de poesía y de cuento, y motivan la realización de homenajes, retrospectivas y encuentros de literatos. En los centros culturales diurnos pueden existir actividades artísticas dedicadas a los niños como clases de danza, pintura, títeres y algunos suelen brindar sus servicios a adultos como es el caso de los clubs de lectura y otros dedicados a la numismática o la heráldica, otros interactúan con públicos más específicos como organizaciones de base y pueblos indígenas, niños con Síndrome de Down, tribus urbanas, madres adolescentes, etc.

Existen espacios como, por ejemplo, los museos que suelen presentar una Agenda Cultural que va en dos líneas: exposiciones, actividades propias y actividades solicitadas por terceros. Usando el ejemplo de los museos, es necesario distinguir ambos tipos de actividades: las actividades propias son aquellas que se encuentran programadas de antemano por la institución cultural, recibe un presupuesto, implica el uso de sus espacios y cuenta con un personal especializado para su ejecución. Las actividades de terceros o de solicitantes externos son aquellas que se solicitan mediante una nota escrita en la que se describirá el requerimiento concreto: el préstamo de ambientes, la impresión de certificados de participación o de otro material, la colaboración de los trabajadores, el pago de docentes, capacitadores, facilitadores, entre otros. Estas solicitudes serán evaluadas por el ente que las reciben asignando fondos de acuerdo a lo que permita la normativa.

Ante ello, si la instancia que ejecuta la Agenda Cultural es de carácter estatal, por una restricción legal suele negar la erogación para costear, por ejemplo, de almuerzos a terceros, lo que a veces podría suscitar comentarios negativos de los solicitantes quienes sienten que la institución no quiere apoyar sus emprendimientos o que los funcionarios utilizan el dinero como si fuera propio. Estas percepciones no tienen fundamento, sin embargo, las subjetividades de los solicitantes, así “lastimadas” podrían generar rumores negativos, alejamiento, comentarios inadecuados en los medios de prensa y llegar, tergiversados, a las autoridades superiores que podrían interpretarlos como una falta de voluntad por parte de los funcionarios. Por tanto, será necesario explicar al solicitante que existe una planificación previa, además de mostrar con claridad qué puede ser pagado por una institución, y también señalar que no solo se utiliza un criterio económico sino también la evaluación del funcionario especializado acerca de la importancia, relevancia y

pertinencia de las actividades propuestas por los solicitantes, incluso si sólo se trata de un préstamo de ambiente.

1.5 La Agenda Cultural como expresión de los planes, programas, proyectos y actividades

La Agenda Cultural suele aparecer como un listado de actividades, sin embargo, éstas pueden encontrase aisladas – que es lo que mayormente ocurre– o bien ser parte de proyectos, planes y programas que trasciendan la mera actividad. Las actividades aisladas son importantes en la medida en que responden a la demanda social que tiene a su vez un carácter misceláneo y suele ejecutarse a partir de la acción de líderes y dirigencias cuyas gestiones no abarcan más de dos años y en las que el ámbito cultural no siempre reviste la máxima importancia. Sin embargo, las segundas constituyen el eje de la política cultural e idealmente guardarán un carácter participativo a partir del involucramiento de los actores o agentes culturales.

En este marco, tanto las instituciones públicas y las organizaciones privadas, en diálogo con los actores, deberán elaborar la planificación de la gestión en el tiempo pertinente para poner en marcha la política cultural en la que generalmente se apuesta a la democratización cultural, a la patrimonialización y a la consolidación y expansión del folklore. Aspectos menos atendidos son los ámbitos de la gastronomía, la medicina tradicional ancestral, el desarrollo de las ciencias, la investigación y la innovación, y el desarrollo de emprendimientos culturales que redunden en beneficios económicos.

Aunque la planificación debe involucrar a los actores o agentes culturales, es más común que las instituciones elaboren su plan anual o quinquenal en reuniones internas en las que ni siquiera participan todos los funcionarios sino sólo aquellos de mando medio y ejecutivo. Los funcionarios más sensibles y jóvenes, probablemente realizarán un sondeo o unas consultas informales para proponer unos lineamientos que logren satisfacer las demandas, otros, lo harán desde su propia perspectiva y experiencia.
Por lo tanto, se percibe que no es común que la política cultural sea necesariamente participativa y menos que se base en información producida científicamente.

En el mejor de los casos, la elaboración de la política cultural podrá involucrar a los actores o agentes culturales, sin embargo, nunca se toma en cuenta directamente al público que mantiene un rol pasivo de espectador y/o consumidor y que no es representado. En otras palabras, no existe, por ejemplo, una asociación de espectadores del cine boliviano, un club de amigos de las bellas artes, un comité de críticos del folklore boliviano o una fundación en pro de la calidad de los programas de

televisión para niños. Por tanto, la contraparte social de la cultura es escasa o inexistente. Este hecho ha motivado la creación de los consejos departamentales de cultura cuya gestión y resultados alcanzados aún deben ser evaluados.

Esta falta de representación social a veces incide negativamente. Por ejemplo, tenemos la falta de confort que el público debe soportar en varias de las entradas folklóricas: graderías sin seguridad, tablones viejos, sillas plásticas cocidas con alambre, toldos de nylon que ceden a la lluvia y amén de los servicios sanitarios. La falta de comodidad es asumida como normal a pesar de que suelen ser asientos que se cobran. Ocurre que las graderías se convierten en objetos de poder: asociaciones de graderías, asociaciones folklóricas, vecinos, empresas, hoteles y en muy pocas ocasiones alcaldías que no siempre logran brindar total confort a las personas que se dan cita para ver las entradas folklóricas como espectáculo público de días y noches enteros. Al respecto son encomiables los esfuerzos realizados por varios gobiernos municipales para superar estas condiciones que no alcanzan a ser de su total responsabilidad puesto que es la sociedad misma que ha desarrollado estas formas de presenciar las entradas folklóricas como “sus propias formas” desde la colonia, las cuales ya no son las mejores debido al incremento del número de habitantes urbanos.

Volviendo a la planificación, generalmente se comienza por determinar qué debe hacerse a lo largo de la gestión: reiterar lo exitoso e innovar con oferta remozada. Después se deberá elegir el camino y establecer el destino de los recursos. Luego se pasará a organizar lo planificado, generalmente, bajo una estructura global, los programas –por ejemplo, un programa de gobierno-, cuyos componentes serán los planes –un plan de salvaguardia, un plan de desarrollo municipal, un plan de manejo-, dentro de los cuales se hallan los proyectos que se expresan en un conjunto de acciones o actividades. Los proyectos agrupan varias acciones cuya meta es la “resolución de situaciones concretas, vividas y sentidas en el orden social y cultural” (Moreira, 2003:115). Ejemplos de proyectos son las exposiciones de arte que podrían integrar un proyecto museográfico, un ciclo de conferencias, una feria de artesanías, entre otros.

PROYECTO, PROGRAMA Y PLAN

“Un proyecto se refiere a un conjunto de actividades que constituyen la unidad más pequeña y concreta que forma parte de un programa y que se puede realizar con independencia de otros proyectos. El proyecto fijará objetivos operativos y metas a corto plazo, detallándose las actividades para obtener esos objetivos o metas.
… la elaboración de un proyecto consiste esencialmente en organizar un conjunto de actividades a realizar que implican el uso y aplicación de recursos humanos,

financieros y técnicos, en una determinada área o sector, con el fin de lograr ciertas metas u objetivos.
Un programa hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen.
Un plan se refiere al aspecto global de todas las actividades del proceso de desarrollo dentro de un período determinado y pueden ser a corto, medio y largo plazo. Se trata de un conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de un área determinada (comunidad, provincia, región, país) o de un sector (agrícola, industrial, sanitario,...). Comporta programas y proyectos. Un plan tiene un carácter general, fijando objetivos y metas generales, e identificando los medios que se emplearán para su obtención, áreas prioritarias, utilización de recursos, asignación de tareas, funciones y responsabilidades".

Extraído del libro:
Muñoz Corvalán, José Luis (2012)
"Proceso de Planificación para la elaboración de programas"



Ilustración 06. Exposición de arte



Ilustración 07. Exposición en un museo



Ilustración 08. Manifestación artística de un colectivo cultural



Ilustración 09. Exposición de una galeria de arte

2. LOS DOMINIOS DE LA CULTURA

Para que la planificación en el nivel subnacional del Estado pueda ser participativa los mandos ejecutivos tienen la oportunidad de convocar a los actores culturales y a representantes de los públicos, por ejemplo, las Juntas de Vecinos, los Sindicatos o los Consejos, con el objetivo de obtener información de primera mano acerca de las necesidades culturales de la sociedad. Para ello se aplicará una metodología de consulta – cabe aclarar que la consulta libre, previa e informada no está normada en Bolivia, sin embargo, nada lo impide – que podrá ser la de Jornadas Culturales – que es explicada más adelante– u otra, según convenga.

Respecto a los dominios de la cultura en Bolivia cabe señalar que las ciencias sociales, en especial la teoría fundamentada, toman de las matemáticas el concepto de "dominio" el cual se refiere a un conjunto de elementos conexos, es decir, viene a ser una categoría de significados entre los cuales existe un rasgo de significado común[4]. En base a este concepto, tenemos como dominios frecuentes en el ámbito cultural boliviano a los siguientes:

(4) Véase: Arnold, Denise Y. (2006) "Metodologías en las ciencias sociales en la Bolivia postcolonial: Reflexiones sobre el análisis de los datos en su contexto" en Yapu, Mario (Coord.) Pautas metodológicas para investigaciones cualitativas y cuantitativas en ciencias sociales y humanas. Ed. UPIEB. 2da. Ed. La Paz y Harvey, Edwin (1990) Políticas Culturales en Iberoamérica y el mundo. Ed. Tecnos. Madrid.

2.1 Las artes

La Agenda Cultural presenta varias actividades que se originan en las prácticas que los artistas desarrollan a lo largo de su carrera. Estas actividades muestran el resultado de un proceso de producción en el que ha surgido una idea que luego fue convertida en proyecto artístico. La expresión es una función, en el caso de las artes escénicas, un concierto o recital, dentro de las artes musicales, una exposición, en el caso de las artes plásticas, un libro en el caso de la literatura y la ciencia. Otras formas son el performance, el mapping entre otras, sin embargo, el principio básico es poner en consideración del público un resultado final.

Las artes escénicas incluyen funciones de teatro, de títeres y de danza teatro, así como de danza que por lo general es folklórica, y en menor medida ballet clásico y danza contemporánea o urbana, para lo cual es importante contar con un escenario que cuente mínimamente con ciertos elementos técnicos como un piso de madera flexible –existen escenarios de cemento o calles convertidas en tales–, iluminación y sonido. Recordemos que no es igual un salón auditorio – apto para conferencias – y un teatro. Ambos, el salón auditorio y el teatro, sin embargo, pueden ser útiles para un recital o concierto, una interpretación de canto, un sketch cómico o similares. Por otro lado, algunos tipos de danza se ejecutan en la calle como el Capoeira, el Street-Dance y el Breik-Dance, así como el teatro de calle.

Las artes plásticas muestran su resultado en exposiciones de carácter museográfico. Aunque el lugar no necesariamente es una sala de museo, las condiciones físicas del espacio deben ofrecer seguridad, tranquilidad, silencio y posibilidades de circulación. Idealmente se deberá contar con cédulas o cartelas que describan con imágenes y textos la exposición en general –cédula introductoria-, y en cada obra –cédula individual- concluyendo en una cédula de cierre donde se presentarán algunas conclusiones, créditos, fuentes de información y/o responsables del montaje. En este grupo, destaca la Asociación Boliviana de Artistas Plásticos, institución con alto nivel de organización, con filiales en todos los departamentos y con capacidad de gestión autosostenible, quienes organizan estas exposiciones en forma permanente.

La forma en que se lleva a cabo estas actividades constituye una especialidad en sí misma, sin embargo, en nuestro medio, es común que los mismos trabajadores terminen haciendo múltiples tareas por lo que se deberá tomar los recaudos necesarios para proveerles de la capacitación necesaria.

2.2 El folklore

Bolivia es un territorio privilegiado por su riqueza cultural en la que el énfasis mayor está puesto en el folklore. Existen instituciones que incluyen las actividades folklóricas en sus agendas culturales mientras que otras las listan en los calendarios folklóricos. Estos calendarios obedecen generalmente al calendario litúrgico de la iglesia católica que define las fechas de cada fiesta patronal en la que se expresa la devoción a Jesús, a la Virgen María, a los Santos y Santas en sus diferentes advocaciones.

La Agenda Cultural o Calendario Folklórico contendrá en primer lugar las fiestas patronales describiendo la devoción, el lugar –templos, calles, plazas–, el día, la hora de inicio y de fin, y las vías alternas de circulación de peatones y vehículos. En segundo lugar, puede anotar las fiestas secundarias de los ciclos festivos como misas, veladas, romerías, recepciones sociales, presentaciones de invitación, entre otros. En tercer lugar, podrá contener actividades conexas como ciclos de seminarios en torno a una fiesta, coloquios, reuniones, congresos, presentaciones de libro sobre los conjuntos o fiestas, exposiciones museográficas, conciertos, galas, elecciones de representantes, entre muchos otros.

Cabe hacer notar que las primeras y las segundas no se ejecutarán en los ambientes de la institución sino en templos, calles, locales, canchas, casas de pasantes, etc., mientras que las terceras pueden ser ejecutadas en los salones, teatros, patios, auditorios de la institución que organiza la Agenda Cultural.

2.3 El patrimonio

El patrimonio cultural es motivo de diferentes actividades en la Agenda Cultural. Recordemos que se trata de bienes culturales, materiales e inmateriales, que han sido reconocidos como patrimonio cultural mediante un instrumento legal llamado, generalmente, declaratoria. Una declaratoria es un pronunciamiento legal del Estado Plurinacional de Bolivia de acuerdo a sus niveles: central, departamental o municipal. La Agenda Cultural incluirá actividades que hagan referencia a los bienes declarados como presentaciones de libro, conferencias, espectáculos artísticos, sesiones de elaboración de planes de salvaguardia o manejo, exposiciones museográficas, congresos, simposios, cursos de catalogación o restauración, entre otros.

Lo que distingue a las actividades vinculadas al patrimonio cultural es que trata exclusivamente bienes reconocidos como tal o cuyo carácter patrimonial se presuma, además contempla las actividades inherentes a la puesta en valor del patrimonio: identificación, conservación, preservación, restauración, etc.

Un tipo de patrimonio muy sensible es el arquitectónico. Las presiones urbanas por la construcción de edificios nuevos – en su mayoría sin valores estéticos – agreden sobremanera la existencia de casonas, haciendas, conjuntos patrimoniales, que representan la historia urbana, social y cultural. Por otro lado, la migración campo ciudad despoja a estos inmuebles de la perspectiva que otrora tenían las elites que se empeñaron en dotarles de una rica funcionalidad, ornamentación y distribución, hoy irreproducible. Si bien existen muchos profesionales arquitectos, sólo algunos se especializan en la puesta en valor del patrimonio arquitectónico, por lo que las actividades de la agenda en torno a él se reducen a presentaciones de libros, conferencias y, en menor medida, recorridos, activaciones y paseos fotográficos.

Dos eventos –que obedecen a una política cultural de activación– surgidos en La Paz en torno al patrimonio arquitectónico y que se reproducen a nivel nacional son la Larga Noche de Museos y la Noche del Cementerio. Ambos son muy exitosos allí donde se ejecuten y consisten en verdaderos programas y/o proyectos culturales institucionalizados. Cada municipio o gobernación tiene la oportunidad de plegarse a esta “movida cultural” y de crear sus propios eventos.

El patrimonio per se es el arqueológico. Se trata de ruinas, piezas, yacimientos, que tienen más de 50 años por lo que existe una arqueología prehispánica, pero también colonial, republicana e industrial. Es común que personas particulares posean piezas arqueológicas en sus domicilios; ellas son generalmente reacias a mostrar estos objetos y algunas las comercializan clandestinamente. Aunque este patrimonio no suele generar actividades para incluir en agenda, eventualmente se pueden dar presentaciones de proyectos arqueológicos, reuniones de arqueólogos, presentaciones de libro, recorridos turísticos por ruinas o yacimientos e inauguraciones de museos o muestras.

El patrimonio documental tiene como punto más importante al Archivo Biblioteca Nacional de Bolivia (ABNB) situado en la ciudad patrimonial de Sucre y se trata de centro cultural con una agenda especializada. Sin embargo, cada territorio tiene sus propias bibliotecas y archivos importantes que deben ser contemplados en la Agenda Cultural mediante presentaciones de libros, visitas guiadas, exposiciones, presentación de avances o resultados de investigación, congresos académicos, ferias, entre otros.

El patrimonio inmaterial está fuertemente vinculado a la dinámica festiva y folklórica, traduciéndose en la agenda cultural como espectáculos de danza folklórica, conferencias, capacitaciones para su puesta en valor, ferias de artesanía, gastronomía, medicina tradicional, reuniones, entre otros. Estos eventos complementan las entradas folklóricas, tan comunes

en Bolivia, brindándole un marco de análisis especializado para definir acciones puntuales.

Por otro lado, el patrimonio natural es parte integrante de la Agenda Cultural en tanto la valoración que se hace de él genera oportunidades, discusiones, normativa tanto o más que el patrimonio cultural. Si bien se refiere a elementos que se hallan en la naturaleza, el significado que guarda tiene igual importancia que otros patrimonios. En este sentido, la agenda contemplará actividades de difusión, valoración, comunicación, puesta en valor, conocimiento y disfrute del patrimonio natural y alentará a los gestores del mismo a solicitar el apoyo correspondiente. Por eso no debe dejarse de lado las presentaciones de libros, exposición de videos, realización de exposiciones de carácter interpretativo o museográfico referido a la fauna, a la flora, al paisaje y a temas tan urgentes como el cambio climático, la deforestación, la contaminación del agua, el tratamiento de residuos sólidos, entre otros con el fin de fortalecer la conciencia del cuidado respecto al cuidado del medio ambiente.

2.4 Las culturas vivas comunitarias

La Agenda Cultural incluye actividades propuestas por los Pueblos Indígena Originario Campesinos, los mismos que podrán ser asambleas, reuniones, espectáculos, pronunciamientos, aunque son menos frecuentes, pero no menos importantes. Estos pueblos, reconocidos por ley, suelen agruparse en organizaciones indígenas, federaciones, centrales agrarias mismas que se afilian a organizaciones matrices como la C.S.U.T.C.B. (Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia). También asumen la forma de comunidades indígenas concentradas o dispersas en un territorio. En caso de no contar con actividades solicitadas por estas organizaciones, es importante que las instancias estatales o privadas que ejecutan sus Agendas Culturales tomen la iniciativa de acercamiento directo a los pueblos indígenas para dialogar sobre sus inquietudes y canalizar sus demandas. Probablemente la instancia que desarrolla la agenda no solucione problemas vinculados al territorio, recursos naturales, derechos, etc., pero si está en condiciones de ofrecer el espacio para la ejecución de asambleas, reuniones, coloquios, entre otros, donde puedan discutir asuntos importantes y arribar a conclusiones. Estas organizaciones probablemente tengan sus adscripciones políticas o mantengan su autonomía ideológica, en cualquier caso, a partir del diálogo previo, se deberá establecer la neutralidad de la instancia que organiza la agenda y el apoyo a las actividades propuestas en tanto no exista proselitismo en el ambiente ya que esto podría ser objeto de críticas por la supuesta parcialización de los organizadores de la agenda.

Por otro lado, otras organizaciones de base, como las Juntas de Vecinos, pueden demandar espacios para sus actividades. La instancia que

desarrolla la agenda debe contar con un esquema del municipio al que pertenece de tal forma que cuente con un plano que señale la delimitación de los distritos, urbanos, rurales y en transición, dentro de los cuales se encuentra la jurisdicción de todas las juntas. Sus jurisdicciones ocasionalmente presentan sectores y éstos a su vez, calles. La Junta de Vecinos tiene un directorio; el sector, un representante, y la calle, otro. El problema más álgido que enfrentan está relacionado al territorio: “loteamientos” ilegales, pérdida de áreas verdes, administración de cementerios, delimitación de su jurisdicción, entre otros, por lo que suelen acudir a la instancia que ejecuta la agenda en un intento más de encontrar soluciones a partir de la ejecución de reuniones, asambleas, etc. Por otro parte, también existen agrupaciones que auto-gestionan y auto-sostienen su trabajo bajo la forma de redes que pueden abarcar varias ciudades y que generalmente son iniciadas por jóvenes en busca de un objetivo común como la Red de la Diversidad – Fundación Wayna Tambo cuyos aportes a la cultura, educación y comunicación son destacables.

2.5 Las industrias culturales y creativas

La Agenda Cultural incluye también a los emprendimientos cuyo producto o servicio es de carácter cultural: periódico, radio y televisión, por un lado, editoriales, empresas discográficas y fílmicas, por otro lado, tienen su lugar mediante presentaciones de libros, convocatorias a concursos y eventos de diversa índole.

Un caso importante de empresa que apoya las fiestas patronales y carnavales de carácter folklórico y los festivales folklóricos es la del rubro de la producción y comercialización de cerveza, sodas y bebidas energizantes. Si bien el producto no se enmarca en lo que en Bolivia se considera “cultural”, su forma de comercializarlo en dichos eventos y servir como obsequio a los conjuntos, fraternidades o comparsas hace que pueda ser enmarcada en las industrias culturales. Este sector empresarial diseña su propia agenda en coordinación con sus clientes y beneficiarios la cual es difundida para lograr el consumo de la población en general. La percepción de la sociedad suele referir el elevado consumo de bebidas alcohólicas. Sin embargo, recordemos que en las fiestas patronales y los carnavales suelen circular bebidas adulteradas o de baja calidad, hecho que sale del control de las empresas legales, los bailarines y las autoridades, y que, al fin de cuentas, el consumo es responsabilidad de la sociedad. La polémica entre quienes participan o no de la actividad folklórica es comprensible: mientras unos buscan mantener y expandir el folklore como expresión cultural propia otros son críticos frente al consumo de bebidas alcohólicas, la afectación al tráfico vehicular y la creación de un ambiente de inseguridad ciudadana. Estas son dinámicas que sobrepasan a la buena voluntad de las autoridades porque se trata de una “política de la gente” o una “política desde abajo”.

La relación del espacio cultural, ya sea público o privado, que diseña la Agenda Cultural con las industrias culturales es muy importante en tanto éstas presentan gran capacidad de proyección mediática y movilización de recursos. Por otra parte, existen empresas privadas o estatales que, a partir de su ala de responsabilidad social, están en la capacidad de contribuir al desarrollo cultural, como por ejemplo las empresas de telecomunicaciones o producción de áridos. Por tanto, es importante que quien diseña y ejecuta la Agenda guarde relación con ellas para lograr intercambios de servicios, auspicios o contribuciones en pos del beneficio común.

2.6 Las ciencias

El desarrollo científico y tecnológico es tarea de las universidades, públicas y privadas, que cuentan con institutos de investigación, sociedades científicas, postgrados, proyectos y programas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en todas las áreas del conocimiento. La Agenda Cultural también tiene la oportunidad de incluir la presentación de avances y resultados de investigación en su programación e incluso diseñar eventos para acercar el avance científico a la población mediante congresos académicos, exposiciones museográficas, presentaciones y ferias de libros y revistas científicas, talleres de ciencias, conferencias, ciclos de videos, visitas guiadas a laboratorios, bibliotecas, centros de investigación, etc.

Otro ámbito que se ocupa de la investigación científica, su aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías es la empresa privada por lo que la Agenda puede proponer también la visita guiada a las fábricas o a las procesadoras de alimentos, por ejemplo, e invitar a los responsables de estas tareas al espacio en el que se ejecuta la Agenda para exhibir sus productos o servicios y la forma en que éstos son realizados. Los gestores que ejecutan la agenda no deben pasar por alto las necesidades de información científica, por ejemplo, ante la inminencia del invierno, es menester un ciclo de conferencias sobre prevención de influenza y frente al cambio climático, una exposición museográfica o un ciclo de videos que lo expliquen serán bienvenidos, pues estos eventos podrán contar con expertos que absolverán las dudas de los asistentes.

2.7 La producción artesanal y las artesanías

El sector artesanal es de suma importancia pues constituye una fuente de trabajo, una producción creativa y una forma de conservación de la tradición. Sus miembros están organizados en asociaciones y federaciones, afiliadas a la Confederación de Trabajadores Gremiales, Artesanos, Comerciantes Minoristas y Vivanderos de Bolivia que a su vez se adscribe a la Central Obrera Boliviana. Este alto nivel de organización muestra la capacidad de gestionar con estos importantes actores diversas actividades en el marco

de planes, programas y proyectos orientados a fortalecer al sector, por lo que la Agenda Cultural podrá contemplar ferias artesanales, encuentros, cursos y talleres, seminarios, conversatorios y coloquios, exposiciones museográficas, entre otras.

2.8 La diversidad

La presencia de las diferentes confesiones es importante en la Agenda Cultural por lo que ésta tiene la oportunidad de incluir en su programación actividades propuestas por sus representantes como presentaciones de libro, conferencias, conciertos entre otros, quienes deberán garantizar el respeto a quienes no comparten sus creencias. Los movimientos de las diversidades sexuales también participan de la Agenda Cultural mediante espectáculos, exposiciones, presentaciones de libro, conferencias, debates, entre otros. Cuando se trate de performances o espectáculos es preciso prever camerinos que brinden privacidad en su preparación tal como amerita el trabajo de los actores y actrices en cualquier puesta en escena.

Las tribus urbanas tienen un protagonismo especial en los públicos jóvenes y aunque suelen preferir el espacio público abierto, también pueden incluir en la Agenda Cultural mediante conciertos, espectáculos, ferias, entre otros. Existen gustos musicales en los que la danza suele implicar roces o golpes entre los participantes por lo que se deben establecer las reglas previamente, cuidar el mobiliario y contar con botiquín de primeros auxilios. Otra preferencia más reciente es el acto de colgarse con ganchos sujetos a la piel por lo que se debe tomar iguales precauciones además de la presencia de un equipo de paramédicos y ambulancias o consultorios móviles.

Los ufólogos son los estudiosos del fenómeno OVNI y suelen contar con publicaciones y exposiciones de videos y fotos de naves que surcan los cielos bolivianos. A esto se añaden quienes se dedican a fenómenos aún poco comprendidos como la “Atlántida perdida” que, supuestamente, se encuentra en el departamento de Oruro. Sus presentaciones pueden concitar la atención de aficionados o simples curiosos; lo importante es que sean novedosas y respetuosas.

Los médicos tradicionales están reconocidos con la Ley 459 Ley de Medicina Tradicional Ancestral Boliviana y ellos son “médicos y médicas tradicionales, guías espirituales, parteras, parteros y naturistas” (Ley 459). Existen varias asociaciones que agrupan a estos especialistas tanto a nivel nacional, departamental y municipal y sus miembros prestan servicios de curación y orientación a la población constituyéndose históricamente en la primera forma de atención en salud por lo que gozan de gran respeto y consideración. La Agenda Cultural tiene la oportunidad de ejecutar

encuentros, conferencias, presentaciones de libro, coloquios, exposiciones de plantas y medicamentos, presentación de documentales, entre otros, referidos tanto a la práctica de la medicina tradicional como a sus especialistas.

Otros actores son aquellas personas superdotadas como niños con talentos extraordinarios en las artes, en la ciencia o en el deporte, personas con facultades paranormales que podrán exhibirlas en una suerte de espectáculo, personas con enfermedades peculiares que podrán solicitar el espacio para una rifa para recaudar fondos para la curación o tratamiento, dibujantes de comic y ánime que tienen la oportunidad de brindar talleres, realizar exposiciones, ferias y presentaciones de publicaciones y eventos varios, asimismo existen cofradías, asociaciones de ex alumnos, organizaciones gremiales, organizaciones laborales, asociaciones de padres de familia de niños Down, entre muchas otras. Un potencial público que en el futuro podría participar de las actividades que serán definidas en las Agendas Culturales más juveniles podrían ser los Gamers (jugadores). Ellos son niños, jóvenes y adultos que dedican su tiempo de ocio a los videojuegos. Otro grupo potencial son profesionales y estudiantes de la gastronomía.

Como es posible apreciar, quienes participan de la Agenda Cultural comparten, más o menos, el mismo formato de actividades o eventos en los que el común denominador es una división entre el que hace y el que observa, aunque algunas actividades ofrecen la posibilidad de interacción como las museografías vivas, conversatorios y ferias. Al respecto, es importante destacar que en todas las actividades deberá existir una suerte de intermediario o moderador cuya tarea será el de velar por que se mantenga el respeto entre quien muestra o expone y quien mira o participa, en esta relación podrá existir diálogo, del cual quedarán excluidas las ofensas, las denigraciones o los insultos. No existe obligación de compartir criterios, pero sí de respetar al otro.

Un aspecto fundamental en esta relación es el enriquecimiento humano mediante el conocimiento de los unos y los otros, las reflexiones colectivas y las representaciones que hace el público respecto a lo que observa, es decir, la generación de sentidos y significados. Luego de ello es posible que surjan voluntades que deriven en movimientos culturales, peticiones, actividades coordinadas, es decir, que una actividad cultural podría conducir a un abanico de posibilidades de acción y movilización colectiva que interpele, proponga, sugiera, disienta o apoye una causa.

2.9 Las actividades de los días “D”

Los organizadores de la Agenda Cultural evaluarán si corresponde participar de los días especiales o días “D” o bien desarrollar sus acciones al margen de ellos. El principal criterio será la demanda social y el secundario será

sopesar el esfuerzo que representa frente a la posibilidad de que otros espacios, como las unidades educativas, ejecuten los días “D”, dejando al espacio cultural en situación de cierta invisibilidad comparativa frente a los medios de comunicación, es decir, que, por ejemplo, si un museo ejecuta un concierto de homenaje a la madre – uno o dos días antes del Día de la Madre- podría existir un concierto paralelo en un hotel de cinco estrellas, probablemente con mejores condiciones, o bien ser el museo el único lugar donde se presente un espectáculo musical.

La segunda situación obliga al museo a presentar el concierto y establecerlo anualmente, mientras que la primera permite que los organizadores de la agenda en el museo evalúen si vale la pena ejecutarlo, pues implica menor cobertura en los medios, desgaste del personal que deberá cumplir un turno nocturno y posiblemente también desgaste del inmueble, los parlantes y otros equipos. Una tercera opción es hacer una coordinación previa para ejecutar un concierto de gala en el hotel con la participación del museo, con lo cual ambos se benefician de la cobertura de medios, el museo no desgasta a su personal ni su equipo, siendo suficiente la presencia de las autoridades, un maestro de ceremonias y algún funcionario de protocolo que podrán realizar la representación, aparte de la acción concreta propuesta por el museo. Estos días son los consabidos: día de la madre, del padre, del niño, del mar, del perro, del árbol, del libro, de la primavera, del planeta, de la mujer, del hombre, de la juventud, de la tierra, del akulliku, de la bandera, de la secretaria, del arquitecto, de los pueblos indígenas, de la patria, entre muchos otros que reflejan la memoria histórica y los valores morales de la sociedad, y cuya conmemoración o recuerdo brinda la oportunidad de expresar sentimientos, pensamientos y voluntades, y fortalecer el sentido de pertenencia a un territorio.



Ilustración 10. Exposición en un centro cultural



Ilustración 11. Actividad cultural en una universidad



Ilustración 12. Actividad cultural en la calle



Ilustración 13. Actividad cultural en un cementerio

3. GESTIÓN DE LA AGENDA CULTURAL

Una vez que el funcionario (s) o trabajador (es) encargado (s) de organizar la Agenda Cultural haya sido designado formalmente, es necesario que ejecute un rápido proceso que le permita crearla, darle continuidad y/o fortalecerla. Este diagnóstico podrá incluir los siguientes pasos: 1. Definición del territorio; 2. Definición de los lugares; 3. Conocimiento de las actividades culturales que ya se desarrollan en el territorio; 4. Inventario de los actores o agentes culturales; 5. Diseño de actividades culturales de la Agenda Cultural. El primer paso es ubicar el territorio en el cual se debe incidir de acuerdo a los objetivos de la entidad. Si bien la primera connotación de territorio remite a la noción de espacio físico existen también otras formas de espacios o territorios. La noción de territorio concebida como espacio físico remite a una caracterización sociocultural más o menos homogénea y a una delimitación geográfica más o menos clara.

3.1 El territorio en el que se desarrolla la Agenda Cultural

La primera definición de territorio viene dada por la normativa boliviana vigente: en primera instancia tenemos el municipio, luego el departamento y, finalmente, el Estado.

3.1.1 El municipio y los gobiernos municipales

El municipio es una unidad territorial que corresponde al tercer nivel de división administrativa dentro la organización territorial del Estado Plurinacional de Bolivia y está sujeto a un Gobierno Autónomo Municipal que es elegido de manera democrática. En 2018 existían 339 municipios distribuidos del siguiente modo: el departamento del Beni contaba con 19 municipios, Chuquisaca, 29 municipios, Cochabamba, 48, La Paz, 87, Oruro, 36, Potosí 40, Santa Cruz, 56 y Tarija, 11 municipios. La municipalización responde a una demanda de descentralización de los poderes, de una mejor distribución de recursos y de mayor participación y control social.

Cada Gobierno Autónomo Municipal cuenta con varias secretarías entre las cuales es común hallar una dedicada a la cultura llámese Secretaría de Cultura, de Cultura y Turismo, de Educación, Cultura y Turismo, o de Culturas. En general, cada Secretaría de Cultura suele incluir direcciones, con sus respectivas jefaturas, dedicadas a la promoción de las artes, al patrimonio cultural, al folklore y, en algunos casos, a expresiones culturales específicas como el Carnaval. Por tanto, también es la encargada de organizar y ejecutar la Agenda Cultural misma que, como dijimos supra, puede incluir el calendario folklórico o separarlo. Esta separación solo se debe a una cuestión de orden y se expresa en la papelería, spots, y otro material de difusión. La ventaja de separar ambos es la asignación de recursos y de personal en tanto el calendario folklórico se repite y ocasionalmente se amplía, la Agenda Cultural presenta mucha mayor variedad y posibilidad de renovación.

La Agenda Cultural municipal refleja gran parte de la política cultural que el gobierno municipal ejecuta, democratiza el hecho cultural y visibiliza dicha política frente a los medios de comunicación. Los municipios que gozan de mayor continuidad presentan actividades recurrentes que son aguardadas por la población, mientras que aquellos con mayores sobresaltos suelen planificar actividades con poco tiempo de anticipación por solicitud directa de los actores culturales o bien ejecutan aquello que tradicionalmente se realiza más por gestión popular que por la injerencia del municipio propiamente dicho. En ambos casos, sin embargo, la demanda social excede en mucho la oferta que siempre aparece limitada, aunque sus presupuestos sean elevados. Esto obedece a que, como en otros sectores, el Estado, en todos sus niveles, se convierte, para la gente, en ente “obligado” a satisfacer múltiples, diversas y muy especializadas demandas que satisfacen “necesidades” de toda índole. Es común por tanto que los ciudadanos suelan deslindarse de responsabilidades que antes les eran inherentes argumentando que los gobiernos central, departamental o municipal no estarían haciendo su trabajo, sin percatarse de que las competencias y los recursos son limitados y en ciertos casos inexistentes, es decir, que existen

asuntos que no son competencia de ningún nivel del Estado, por ejemplo, el emplazamiento de esculturas en espacios públicos[5].

Los municipios cuentan con Distritos Municipales, de esta manera abarcan tanto áreas rurales como urbanas. Es frecuente encontrar distritos urbanos y distritos rurales, y, ocasionalmente, distritos que se constituyen en áreas de transición, es decir, donde se verifican procesos de rápida urbanización o asentamientos importantes, producto de migraciones campo ciudad o crecimiento demográfico. Por tanto, es importante que la Agenda Cultural y/o el Calendario Folklórico incluyan el accionar de los actores o agentes culturales de todos los distritos. Dentro de los Distritos Municipales se encuentran las jurisdicciones de las Juntas de Vecinos las cuales se agrupan en las federaciones de juntas de vecinos o FEJUVE's. Cada Junta de Vecinos tiene un presidente o presidenta y su directiva con varias carteras. De este modo, para lograr la participación de todos los distritos en la Agenda Cultural es necesario el contacto directo con las federaciones que, como veremos más adelante, se ocuparán de movilizar a las Juntas de Vecinos de todos los distritos.

3.1.2 El departamento y gobiernos departamentales

El departamento se constituye en la entidad sub-nacional mayor en Bolivia, es decir, que el país se subdivide en departamentos. Desde el año 2010 éstos cuentan con autonomía reconocida por la constitución a nivel ejecutivo y legislativo, pero no judicial. En cuanto a su organización, cada departamento tiene una Asamblea y un Gobierno Autonómico, y está regido por un Gobernador. Bolivia cuenta con nueve departamentos: Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija. El gobierno departamental es el encargado de crear y desarrollar políticas que impulsen a cada departamento hacia un mejor desarrollo. Está regido por un Gobernador (a) quien es elegido democráticamente, es decir, por elección popular.

Los gobiernos departamentales articulan diferentes gobiernos municipales entre los cuales se encuentran aquellos con menor capacidad de movilización de recursos hasta aquellos que gozan de gran fuerza en ello. Estos últimos generalmente corresponden a municipios urbanos cuya población gira en torno del millón de habitantes. Es con éstos últimos que suelen aparecer las pugnas de poder. Dado que existen competencias que recaen en los tres niveles, como lo que atinge a los archivos, bibliotecas y museos, y al patrimonio cultural, aparecen disputas de poder entre los gobiernos municipales y los gobiernos departamentales. Mientras los gobiernos departamentales intentan hacer la coordinación entre todos

(5) Para conocer exactamente las competencias de los gobiernos municipales, se sugiere consultar la Ley N° 482, Ley de Gobiernos Autónomos Municipales.

los municipios, incluyendo el urbano de mayor capacidad, los gobiernos municipales de ciudades grandes buscan independencia respecto a las gobernaciones. Las gobernaciones se ocupan de una Agenda Cultural departamental que suele incluir eventos de masiva concurrencia, festivales interprovinciales, emprendimientos turísticos que incluyen a varios municipios, entre otros.

3.1.3 El nivel central del Estado y los ministerios

Aunque existen muchos conceptos de Estado veamos el que propuso en Sucre el año 2014 el ex–Vicepresidente el Estado Plurinacional, Álvaro García: "El Estado es un conjunto de recursos públicos que son monopolizados. Esos recursos son la coerción, la tributación, la legitimidad y los universales… es una forma de correlación de fuerzas entre clases sociales y grupos sociales que tienen mayor o menor capacidad de influencia en la toma de decisiones de esos monopolios…" (La Razón, 22/10/2014). Los recursos públicos provienen de varias fuentes y una parte de ellos pueden estar separados para ser empleados en "apoyo a la cultura", por ejemplo, o bien integrar acciones que implícitamente involucren "lo cultural". La "cultura" o "culturas", como concepto se caracteriza por su polisemia, ambigüedad, polivalencia y aunque existen ciertos dominios o ámbitos como las artes, el patrimonio, las industrias creativas, etc., su referencia no deja de aludir a un territorio lingüístico sin fronteras. En el Estado predomina la percepción de que la cultura es una especie de gasto, algo a lo que se debe apoyar sin esperar nada a cambio, sin embargo, poco a poco se vislumbra la idea de que se trata también de un elemento que genera fuentes de trabajo y que por tanto contribuye al PIB de manera significativa por lo que merece una inversión importante.

En Bolivia existen varias formas de "gastar en", "invertir en" o "apoyar a" la cultura, sin embargo, no deja de existir el imaginario de que supone un gasto prescindible. Cabe señalar que hace más de una década se viene imponiendo una visión de la cultura: una fuente importante y sostenible de recursos que permite a muchas personas contar con un trabajo bien remunerado. Por eso, son frecuentes las peticiones de los actores culturales hacia los gobiernos municipales, departamentales y central: múltiples peticiones que buscan ejecutar proyectos personales o colectivos que estarán dentro o fuera de lo planificado, pero que siempre tendrán la oportunidad de influir en la decisión de los funcionarios de turno que tienen, por lo menos en parte, la decisión de aceptarlos o rechazarlos. Por tanto, la correlación de fuerzas es evidente: por un lado, el Estado es una de ellas y ejerce el monopolio sobre la administración de una parte de los recursos existente en el país – ya que existen recursos que no administra el Estado – y por el otro, los actores o agentes culturales que son una parte importante de la sociedad y que tiene su propia dinámica. Es por ello que el

razonamiento suele ser: *"pidamos a la alcaldía, pidamos a la gobernación, pidamos al ministerio, pidamos a la fundación, pidamos a la empresa, pidamos a la universidad… así iremos juntando recursos, alguien siempre nos va a dar… y si nadie nos da, cobramos a la gente, ponemos cuota o buscamos padrinos… pero va a salir!!!"*[6].

Es decir, el Estado es una fuente de recursos, pero no la única, y en realidad es lo primero que se agota – lo primero que se descarta – en una peculiar forma de probar suerte en la ruleta rusa de la cultura en Bolivia. Es muy incipiente la percepción de que el Estado, en sus varias instancias, haya planificado su política cultural de tal forma que apoyará las propuestas que se enmarcan en ella, ya que en realidad parecería que es la sociedad la que tiene las cosas planificadas y que busca que el Estado se enmarque en ellas y las apoye. Esto es claro en el ámbito de la fiesta patronal, por ejemplo, y toda la movida folklórica donde la gente hace su propia política cultural y el Estado la apoya de diversas maneras, siendo esto bastante trascendental pues da cuenta de unas culturas vivas cuya dependencia del Estado es bastante relativa. En realidad, ¡esa es la fuerza de nuestra cultura: su autonomía!

3.2 Los lugares para el desarrollo de la Agenda Cultural

Generalmente los espacios culturales son los lugares físicos donde se ejecuta las actividades que conforman la Agenda Cultural, y, dependiendo de la decisión de los organizadores, podrá incluir también el entorno, es decir, el territorio. "Espacios culturales" es un nombre convencional para referir una infraestructura que ha sido adecuada a una actividad cultural o bien, en mucha menor cantidad, construida para tal fin. Aunque cada vez es mayor el número de inmuebles del segundo tipo, predomina en el país aquellos espacios que, cambiando de uso, fueron acondicionados a una función cultural tanto en el ámbito público como en el privado.

> *Espacios Culturales*
>
> *I. Comprendiendo que la totalidad de los espacios en los que las personas se desenvuelven e interactúan son, precisamente por ello, culturales, para efecto de las disposiciones de la presente Ley Municipal Autonómica, se entiende como como Espacios Culturales todos los lugares, ya sea al aire libre o cerrados, que pueden albergar o en los que tengan lugar de manera permanente o eventual, manifestaciones culturales y artísticas de cualquier índole.*
> *II. Los espacios públicos, ya sea al aire libre o cerrados, incluyendo bibliotecas, museos, espacios escénicos, salas de exhibición audiovisual, auditorios, salas*

(6) Comunicación personal con varios actores culturales.

de exposición temporal, casas distritales y otros, son Espacios Culturales Municipales.
III. Toda infraestructura o instalaciones independientes que alberguen expresiones y manifestaciones culturales y artísticas o sean bienes privados declarados patrimonio cultural, son Espacios Culturales Privados.
IV. Los Centros Culturales, públicos o privados, son Espacios Culturales dedicados de manera integral a la promoción cultural, y son objeto de incentivos, cumpliendo las características definidas en el Artículo 38 de la presente Ley Municipal Autonómica.

Ley Municipal Autonómica N° 265 de Fomento, salvaguarda, Desarrollo y Promoción de las Culturas y las Artes del Municipio de La Paz - Bolivia

Estos espacios están concebidos para la representación de obras dramáticas y a la vez son usados en diferentes actividades como recepciones sociales, graduaciones, tomas de nombre, asambleas, reuniones, entre otras, ya que se establecen como un lugar que acoge a muchas personas que precisan ejecutar un evento de interés común. Si bien los teatros se prestan a diferentes actividades, no todas ellas forman parte de la Agenda Cultural, sino preferentemente aquellas que se vinculan a las artes escénicas y musicales, así el propio teatro o género dramático, las danzas, los conciertos y recitales, además del cine y el video, comenzarían la lista de actividades culturales en ellos.

Para activar un teatro es preciso contar básicamente con una infraestructura en buen estado, personal mínimo a cargo que incluya un administrador, boleteros, porteros, por lo menos, y un equipo de sonido e iluminación. Para diseñar la Agenda del Teatro es preciso, como se reitera a lo largo del texto, el contacto, en este caso, con los grupos y organizaciones dedicadas a las artes escénicas, musicales y cinematográficas. Cada municipio suele contar con grupos y/o asociaciones de los cultores de estas artes que brindan sus espectáculos en forma privada a la población demandante o en forma de venta de función, los cuales deberán ser ubicados en su totalidad y registrados en una base de datos en planilla Excell con filtros en todos los campos. Sin ser excluyentes, los campos de la base podrían ser los que se muestran en el siguiente ejemplo: (ver ilustración 2)

La base de datos deberá ser actualizada permanentemente, pero lo más importante es que sea útil para planificar la Agenda Cultural contemplando la participación de todos o la mayoría de los ofertantes. Para iniciar las gestiones en una entidad, el responsable de elaborar la agenda podrá concretar una reunión de coordinación entre todos los miembros de una especialidad.

Base de datos de agentes culturales y sus campos obligatorios

ESPECIALIDAD: MÚSICA FOLKLÓRICA	1. Nombre del artista, elenco / grupo / asociación:
	2. Descripción de la oferta
	3. Persona de contacto o representante legal
	4. Teléfono fijo / celular
	5. Páginas (web site, blog, Facebook, fampage, instagran, twiter)
	6. Correo electrónico
	7. Dirección física
	8. Nombres de los integrantes
	9. Nivel (aficionados, amateur, especializados)
	10 .Observaciones

Ilustracion 14. Fuente: Elaboración propia

Cabe hacer notar que cualquier reunión deberá ser prevista bajo un Orden del Día pre-establecido, donde se listarán los temas a tratarse, además, debe levantarse un acta, de preferencia en un Libro de Actas o bien en hojas sueltas que serán luego archivadas, en la cual se nombrará a todos los asistentes, y se detalle los temas tratados, los acuerdos y determinaciones a los que se arribaron, para luego imprimir las firmas de los presentes, además, habrá una lista o acta de asistencia donde cada participante anotará sus datos y estampará su firma. Lo importante de cada reunión es que las determinaciones queden claras para todos los participantes quienes podrán estar comprometidos con la ejecución de las mismas y se establezcan plazos de ejecución.

Es posible que en la reunión de todos los actores dentro de una misma especialidad existan personas o grupos “enemigos” y el responsable de la agenda no conozca esta situación por lo que al inicio se deberá recalcar el objetivo de la reunión como, por ejemplo, “Desarrollar la Agenda Cultural del Centro Cultural ‘X’ incluyendo a todos los actores ‘Y’ de manera armónica y comprometida con el bienestar y disfrute de los habitantes del Municipio ‘Z’ en la presente gestión”. Cuando el tono de la conversación suba o alguien comience a exacerbarse, el organizador debe frenar esto recordando este objetivo leyéndolo en voz alta. Además, siempre se debe tener a mano agua, dulces, galletas y chocolates para convidar a los asistentes y comenzar la reunión con sonrisas, saludos cálidos y felicitando el trabajo que realizan estas personas.

Si se trata se reuniones donde se requiere bajar los ánimos extremadamente tensos, es posible concertarla en un restaurante y convidar vino con maridaje de bocaditos salados y dulces – previa consulta con el responsable

–, con lo cual la tensión disminuye sobremanera e incrementa la liberación de endorfina, serotonina, dopamina, péptidos opiáceos y oxitocina – las hormonas de la felicidad –, haciendo un largo preámbulo lleno de agradecimientos y felicitaciones antes de pasar el tema central. Los resultados de esta reunión deberán ser refrendados en el libro de actas debidamente firmados y, de ser posible, en firma de convenios o acuerdos inmediatamente se lleguen a determinaciones importantes, salvo que los asistentes señalen que "analizarán" las propuestas con sus bases o grupos antes de tomar una decisión final, lo cual no es lo mejor ya que la inversión en este tipo de reuniones es alta y se deberían obtener resultados concretos y positivos. No se trata de presionar, manipular, ni obligar sino de persuadir con argumentos convincentes.

En situaciones normales, la primera reunión con los artistas de las tablas y los cineastas y videastas, ayudará a construir diagnósticos rápidos de la situación que viven. La primera parte de la reunión deberá destinarse a la catarsis, es decir, a que todos expresen sus preocupaciones, necesidades, aflicciones, frustraciones, en lo que el moderador deberá resaltar los elementos positivos que se vayan filtrando en el discurso de los artistas, mientras que la segunda, podrá enfocarse a la planificación de la gestión con el objetivo de minimizar lo negativo y fortalecer lo positivo, con acciones muy concretas y propuesta de elementos estructurantes ya que no se trata de hacer una lista de acciones desconectadas sino de esbozar un plan anual, con sus programas y proyectos inherentes. Por ejemplo, en lugar de listar un grupo de funciones de teatro para niños se podrá estructurar el "Proyecto de Sensibilización y Prevención de Quemaduras a través del teatro de Títeres", es decir, habrá que buscar un eje que de sentido a todas las funciones. Así propuesto, un proyecto incluso podría ser gestionado con una instancia que pueda financiar algunos gastos y complementar, por ejemplo, con Talleres de Manipulación de Garrafas que podrá realizar otra instancia, previo acuerdo.

A partir de este primer encuentro se podrán realizar reuniones focalizadas en diferentes aspectos mucho más concretos bajo la misma dinámica y con una periodicidad que ya se podría establecer en la primera reunión, por ejemplo, una vez al mes, fijando incluso los días puntuales. En cuanto a la forma en que se registra la información es adecuado contar con un Data Show en el que todos lean el Orden del Día y el Acta de Reunión, y además, se cuente con un pizarrón e incluso papelógrafos. Cuando es de suma importancia anotar lo que cada participante aporta, se usarán fichas de papel o cartulina donde cada quien escriba un criterio relevante las cuales se pegarán a la pared en el afán de construir una idea general. Otro elemento necesario a la hora de tratar temas vinculados al territorio es el plano o el mapa, el mismo que podrá ser rayado con marcador o marcado con alfileres con cabeza de color. Por todo esto, las reuniones deberán llevarse a cabo en salas de reuniones lo mejor equipadas posible, libres de interrupciones, con ambiente

ventilado y tibio, libres de humo de tabaco y con servicio de cafetería. La mesa de reuniones y las sillas cómodas son menester para acoger correctamente a los actores culturales.

3.2.2 Museos

La mayoría de los museos son espacios adecuados a esa función, por lo que generalmente se trata de antiguas casonas cuyas habitaciones han sido convertidas en salas de exposición. Aquellos que fueron construidos para museo presentan condiciones óptimas. Sin embargo, todos adolecen o adolecerán en el futuro del problema del espacio: sus depósitos o bodegas –si es que los tienen– tarde o temprano colapsan, por lo que este es un “problema” tan inherente a su esencia que la “solución” ya existe: transferencia de bienes entre museos o constitución de museos nuevos con colecciones específicas. El verdadero problema es la forma en que debe ejecutarse esta solución ya que la normativa no suele contemplarla.

Existen museos dependientes de la administración pública, de empresas y de individuos, y cada uno funciona de manera bastante independiente. Sin embargo, un fenómeno llamativo es el de la Larga Noche de Museos, realizado alrededor del 18 de mayo, que en el mundo es el Día Internacional de los Museos, ejecutada en varias ciudades y a la que se suman diferentes espacios culturales. Esta actividad es casi obligatoria en las Agendas Culturales, sin embargo, los museos tienen mucho que ofrecer durante todo el año, por lo que se deberá coordinar una reunión al inicio de la gestión para estructurar la planificación, en forma similar a los artistas de las tablas y el cine. La diferencia más probable es que si los artistas escénicos tienen un carácter más asociativo, los directores de museos suelen presentar mayor independencia. Cada museo podrá contar con su propia agenda, lo importante es lograr planificar entre todos ellos, tarea que está siendo lograda exitosamente en el evento mencionado.

3.2.3 Bibliotecas, hemerotecas y archivos

Las bibliotecas, hemerotecas y archivos también son espacios culturales a ser tomados en cuenta en las Agendas Culturales. Al igual que los museos, cada uno podrá contar con su propia dinámica, pero obtendrán mayor éxito si todos cuentan con una agenda común en la que se destaquen sus actividades más relevantes durante la gestión. La planificación podrá enfatizar un elemento que presenta mayor demanda: la accesibilidad. Los investigadores, tesistas, estudiantes y público demandan la digitalización del material, la fotocopia a precio moderado y la orientación de los especialistas en sus búsquedas.

Pocos son los espacios de este tipo que guardan las condiciones adecuadas. Salvo el ABNB en Sucre y otros bajo dependencia universitaria, las bibliotecas suelen presentar problemas como insuficiencia en sus depósitos, humedad, bibliófilos, catalogaciones deficientes, textos desactualizados, personal no especializado, entre otros que ameritan soluciones de largo aliento y toma de conciencia por parte de las autoridades que no siempre perciben la urgencia de mejorar estos espacios, por aparentar ser una especie de “cementerios de papel”, sin percatarse del rédito cultural, social y sobre todo político que representa intervenir estos lugares por el valor simbólico e histórico que adquieren al ser depositarios de la memoria del pueblo. Un político perspicaz podrá capitalizar a su favor el fortalecimiento de estos espacios mediante la gestión de fondos y una activa participación en las agendas que desarrollan, con lo que su imagen posiblemente quede vinculada a los hechos, personajes y lugares históricos y al desarrollo cultural en general, lo que podría derivar en el respaldo de las comunidades educativas, académicas e intelectuales. Este argumento podría ser una especie de “llave” para lograr la aprobación de proyectos de fortalecimiento de estos espacios y no simplemente de actividades aisladas como las Feria del Libro.

3.2.4 Salones auditorios

Los salones auditorios son usados de forma diversa: desde conferencias de prensa, espectáculos, cursos, asambleas, reuniones, congresos hasta hospedaje de marchistas que, si bien no corresponde, tampoco es demasiado frecuente. Son espacios muy requeridos por lo que deben estar en permanente mantenimiento, contar con un administrador y una programación concreta. Como los otros espacios e incluso un poco más, el reglamento de funcionamiento es necesario pues suelen ser lugares que, por su alta demanda, son alquilados. Los alquileres deben estar necesariamente reglamentados y contar con los instrumentos básicos como formularios, recibos, formas de garantía, entre otros.

Su ocupación también debe ser planificada por lo menos mensualmente. Es necesario que entre noviembre y diciembre se invite al público a presentar sus propuestas y requerimientos para la siguiente gestión y concretar las fechas exactas de los eventos recurrentes. Otra forma es establecer en el reglamento que las solicitudes para el mes 2 se harán durante la primera semana del mes 1, para lo cual se deberá contar con un flujo de notas de solicitud que no padezca de excesivas demoras. Aunque parezca innecesario, en esta parte cabe recordar que un flujo de trámites debe darse a partir de un sistema de trámites, es decir, un software que controle las hojas de ruta con las que ingresa cada nota – existen instituciones que no cuentan con hojas de ruta –, donde el solicitante pueda hacer el seguimiento a su trámite incluso de forma remota solamente consultado con el portal de la entidad.

3.2.5 Casas de Cultura

Durante la segunda mitad del siglo XX aparecieron varias “casas de la cultura” cuya historia aún está pendiente de escribirse. Una gestora que promovió esta iniciativa fue Julia Elena Fortún que impulsó la creación de estos espacios algunos de los cuales continúan en pie o se han replicado. Actualmente su administración depende de los gobiernos municipales y la infraestructura suele contar con oficinas administrativas, teatro, salón auditorio, biblioteca, hemeroteca, archivos, salas múltiples, salas de exposición, videoteca, patios, jardines, cafetería, depósitos, servicios sanitarios, parqueo y dependencias del personal.

Ubicadas generalmente en los centros históricos de los municipios o en lugares accesibles las casas de la cultura son espacios que brindan muchos servicios a los artistas, gestores, investigadores, estudiantes, turistas entre otros interesados en la cultura local, departamental y nacional, ya que en estos años han acumulado una importante cantidad de publicaciones, piezas de museo, documentos de archivo, periódicos, videos, y hasta hace poco, los antiguos funcionarios eran eruditos que orientaban sobremanera al público, sin desmerecer el trabajo que vienen haciendo los nuevos funcionarios cada vez más especializados.

En este sentido, la planificación anual de estas Casas de Cultura es tan amplia y diversa que las solicitudes deben ser gestionadas con bastante tiempo de anticipación, sin embargo, la seriedad de estas instituciones en sí mismas, suele garantizar público, apoyo del personal, material gráfico y difusión en prensa y en redes sociales, lo que no es nada soslayable, por lo que justifica planificar la actividad con mucho tiempo de anticipación y no dejar ningún detalle al azar. La solicitud de espacio deberá hacerse mediante una nota dirigida generalmente a la máxima autoridad ejecutiva quien derivará a su director, éste a su jefe y éste a su técnico por lo que se debe coordinar con esta persona de manera permanente.

Respecto a esta coordinación cabe indicar que, en la medida de lo posible, deberá realizarse en forma personal, acudiendo varias veces a la oficina del técnico designado y de todo el personal que tenga que ver con la actividad: porteros, guardias, personal de limpieza, servicio de cafetería, tramoyista, boletero, diseñador gráfico, maestro de ceremonias, etc., deben ser abordados personalmente y se debe obtener información elemental como el nombre completo y su número de celular, sus turnos de trabajo, su función específica, su ubicación y su dependencia. Recordemos que el técnico tiene muchas ocupaciones y el evento del solicitante es uno más que atiende rutinariamente, además en las Casas de Cultura existen varios funcionarios trabajando febrilmente y no siempre conocen de memoria todas las actividades que existen en ellas.

Respecto al espacio propiamente dicho, merece revisar los muros para descartar filtraciones de humedad, los pisos para verificar que el parket esté completo, las conexiones eléctricas para anotar cuales no tienen corriente, los focos, las cortinas o stores, las puertas, los dispositivos de seguridad y los depósitos, camerinos, u otros ambientes complementarios al principal. Luego cabe revisar todo el equipo: luces, parlantes, pantallas, cables, consolas, micrófonos, computadoras, etc., todas las veces que sea necesario porque el equipo suele ser prestado, trasladado, llevado a mantenimiento o limpieza, se podría decir que casi tienen "pies propios" por lo que se debe asegurar su presencia en el espacio designado incluso horas antes de la actividad. Un elemento que no debe faltar es la imagen: de la institución, del solicitante y de la actividad. Los pasacalles, banners, rollers de pie, logotipos en las pantallas, audio publicitario, volantes, folders, todo debe aludir a las tres instancias indicadas, especialmente a la actividad.

3.2.6 Centros culturales

Así se han venido a llamar los espacios donde se realiza alguna actividad cultural y que no es una casa de cultura estrictamente. Suelen prescindir de salas de exposición museográfica permanente, por ejemplo, y su dinámica es menos burocrática, por lo menos en principio. Como otros espacios culturales existe escasa normativa sobre esta infraestructura por lo que ofrece bastante libertad de acción. La interacción con los centros culturales es similar a la que se ejecuta en las Casas de Cultura.

La característica de los centros culturales es la oferta: artes del espectáculo, shows, encuentros, conversatorios, recitales, eventos de las culturas vivas, en fin, una dinámica remozada y juvenil, que se estructura también por una agenda cultural, aunque menos rígida. Se suele complementar con un servicio de cafetería o restaurant en un espacio temático.

3.2.7 Galerías de arte

Son importantes espacios que ofrecen exposiciones de obras de las artes plásticas y de venta de las mismas. Aunque el mercado del arte ha perdido vigor en las últimas décadas, existe uno que resurge y que es necesario alentar, pues la obra tiene un valor en sí mismo que es posible disfrutar y un costo económico que puede elevarse a medida que el artista se consagre. Las galerías pueden ser de propiedad de un amante del arte, pueden depender de una entidad empresarial o bien de una institución estatal. La Agenda Cultural se desarrolla en estos espacios priorizando inauguraciones de exposiciones individuales o colectivas, y, probablemente, exposiciones itinerantes que las galerías podrán enviar a otros espacios. La importancia de estos espacios se encuentra en que posibilitan la circulación de las obras de arte y consagran a los artistas.

Algunas posibles actividades que se podrán coordinar con las galerías son las subastas con fines benéficos, los cursos de formación de públicos, los talleres de arte para público vulnerable y los circuitos de murales, visitas guiadas, concursos, el resto es organización y creatividad.

3.2.8 Polifuncionales y espacios deportivos

Si bien no son lugares destinados a actividades culturales, suelen ser usados en ellas a falta de uno mejor. Así tenemos actos de premiación, ferias de cultura, interpretación de música tradicional, elección de representantes femeninas, conciertos, ejecución de danzas folklóricas, horas cívicas, ferias, entre otros. Los polifuncionales y canchas pueden ser al aire libre o techados y brindan una alternativa de infraestructura para algunas actividades culturales. De igual forma, la Agenda Cultural podrá tomar en cuenta estos espacios para la ejecución de actividades. Suelen ser administrados por los gobiernos municipales con la participación de la junta de vecinos correspondiente, además que es probable que tenga un personal de servicio que viva en sus instalaciones (portero, cuidador, encargada de limpieza…). Sin embargo, lo más importante es que posibilita una amplia participación barrial y el involucramiento de las juntas de vecinos, organizaciones de transportistas, asociaciones de gremiales, entre otros.

3.2.9 Jardines y áreas verdes

Estos espacios también son adecuados para actividades culturales al aire libre tanto diurnas como nocturnas si es que el clima lo permite. Estos espacios suelen formar parte de infraestructuras como por ejemplo ex casas de hacienda y casonas de personajes destacados que han sido refuncionalizadas para la ejecución de conciertos, noches de poesía, paseos turísticos, visitas guiadas, serenatas, lectura de cuentos, danzas árabes, y además eventos del calendario festivo como San Juan y Año Nuevo Andino.

El uso de estos espacios demanda gran cuidado de la flora y también de la fauna si hubiera por lo que la recolección y tratamiento adecuado de residuos será de mucha importancia. Otros factores que se deben tomar en cuenta son el transporte de los asistentes, la existencia de servicios sanitarios, la buena iluminación, la seguridad, el sonido y la musicalización, las áreas de circulación, las estufas (hongos), las carpas en caso de lluvia o sol excesivo y la visibilidad de los escenarios.

Debido al ambiente con flora y fauna, son lugares en los que el público se relaja, conversa, siente libertad y sonríe, por lo que la actividad no debe ser apresurada sino más bien pausada, así que la planificación será generosa en el tiempo.

3.2.10 Unidades educativas

Las Unidades Educativas se constituyen también en espacios para el desarrollo de actividades culturales que no deben ser dejadas de lado. Muchas de ellas presentan escenarios muy bien construidos y equipados, y sus áreas deportivas se prestan a eventos artísticos y de gimnasia artística. Además, las actividades suelen contar con el respaldo organizativo ya establecido a partir de la Junta Escolar, los maestros y el director, además de que la promoción de turno suele ejecutar actividades diversas.

El programa de las unidades educativas suele incluir una verdadera agenda cultural donde no solo se celebran los días cívicos sino también se ejecutan festivales de arte, ferias científicas y juegos. Los más relevantes podrían ser coordinados por la instancia que organiza la agenda y ser destacados a nivel municipal e incluso del departamental, por ejemplo, los festivales de bandas.

3.2.11 Universidades

Estas instituciones poseen departamentos íntegros dedicados a las actividades culturales diseñadas especialmente para los estudiantes entre las que destacan las artes escénicas y musicales, en especial, las tunas universitarias, ballets y teatro. Sin embargo, aparte de este trabajo se organizan los conjuntos folklóricos o las fraternidades, según la ciudad, bajo una autogestión propia de los estudiantes que suele contar varias veces con el apoyo de los padres de familia.

De esta manera las universidades disponen de paraninfos y teatros, cines, espacios deportivos, salas de ensayo, salas de video, bibliotecas, museos, galería de rectores, hemeroteca, en fin, varios espacios que se prestan a infinidad de actividades culturales, por lo que planifican su propia agenda cultural no siempre integrada a la de los municipios y gobernaciones.

Un ámbito menos desarrollado, pero con mucho potencial es el de los congresos académicos. Las universidades cuentan con la infraestructura y son los entes llamados a este cometido por lo que los gestores de una determinada Agenda Cultural tienen la oportunidad de ampliar su radio de acción siendo co-organizadores de estos congresos o bien seminarios, coloquios, conversatorios, encuentros, foros, jornadas entre otros.

3.2.12 Empresas

Varias empresas dedican un espacio de su infraestructura a salas de exposición de arte, a manera de galería de arte, y además cuentas con auditorios que alquilan para eventos puntuales. Algunas destinan un espacio a pequeñas salas de exposición museográfica. También pueden participar

de las actividades del municipio como, por ejemplo, desfiles navideños, campañas en favor del medio ambiente, ferias de artesanías y de libros y, especialmente, entradas folklóricas.

Es necesario considerar que el principal interés de las empresas es el posicionamiento de sus productos y servicios a través del apoyo a las actividades culturales, el establecimiento de contactos con potenciales clientes, la publicidad efectiva en medios de comunicación masiva y mejor aún si existe oportunidad de venta directa de productos y servicios que apoye la actividad cultural. Por eso, se dará prioridad a las empresas cuando se trate de actividades culturales a las que asistan por lo menos 1.000 personas con capacidad de gasto. En los últimos años muchas empresas van incorporando en su dinámica la responsabilidad social corporativa por la cual sostienen importantes fundaciones dedicadas al financiamiento de proyectos o actividades sin fines de lucro.

Por otro lado, el personal de las empresas bolivianas suele mostrar mucho entusiasmo en participar de la vida cultural del país por lo que siempre están prestos a conformar conjuntos, grupos, fraternidades, elencos para mostrar un sinnúmero de artes y compartirlas con la comunidad. Es así que es importante considerar espacios para que las empresas ubiquen cómodamente su imagen institucional y que pueda ser vista por todos los asistentes, sus periodistas tengan la oportunidad de hacer la cobertura necesaria y los vínculos entre páginas para lograr apoyo mutuo entre ellas y los organizadores de la actividad. Si cuentan con azafatas o artistas escénicos, se les deberá proveer espacios privados a modo de camerinos, si las empresas cuentan con catering, es adecuado proporcionar acceso a la cocina; si existe parqueo, se le podrá prestar para que guarden sus vehículos.

3.2.13 Avenidas, calles y caminos

Un espacio privilegiado para la actividad folklórica se encuentra en las avenidas principales y las calles de las áreas urbanas, de igual forma los caminos en áreas rurales. Estos son usados para ensayos, convites, recepciones sociales y las entradas propiamente dichas. La tensión generada por esta dinámica tiene, al menos, cuatro aristas expresadas en el siguiente gráfico: (ver ilustración 3)

Es una tensión no resuelta puesto que, a pesar de haberse inventado alternativas creativas como el Cambódromo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, la movida folklórica va en ascenso por lo que las posibles soluciones o atenuantes tendrán un tiempo limitado de vigencia. Las actividades culturales que se producen en estos espacios pueden figurar en la agenda cultural, pero generalmente son de carácter tradicional

por lo que su planificación obedece sobre todo a la acción de las organizaciones de base.

LA PRESIÓN DE LAS ACTIVIDADES FOLKLÓRICAS SOBRE EL ESPACIO PÚBLICO



Ilustración 15. Fuente: Elaboración propia

Una actividad en expansión es el Halloween: ya por la tarde del último día de octubre los espacios públicos se pueblan de condes Drácula, brujas, monstruos, muertos en vida, chapulines, calaveras, Cocos, payasos macabros y todo lo que permite el gusto cinéfilo y la creatividad de los jóvenes y niños que son quienes disfrutan sobremanera recorrer las vías representando a su personaje favorito. La congestión vehicular que resulta de este hecho se asemeja a la de cualquier entrada folklórica y, aunque no existe expendio de bebidas, los comerciantes de gastronomía local se apostan en las calles para brindar sus ofertas al público. Todos estos factores intensifican la presión por el uso del espacio público.

3.2.14 Plazas y parques

Estos espacios son los privilegiados para las ferias: artes y artesanías, libros, gastronomía criolla y aquellas que acompañan las fiestas del calendario festivo con la venta de todo tipo de mercadería. Son espacios públicos que, al igual que las avenidas, calles y caminos, están definidos como bienes de dominio público municipal y son competencia de los gobiernos municipales por lo que cualquier actividad en ellos deberá contar con autorización del mismo, aunque suele intervenir también la policía nacional como entidad de

resguardo y protección de la población, otorgando autorizaciones con el fin de preservar la seguridad ciudadana.

Estos espacios en especial – como podría ser el caso también de avenidas, calles y caminos – suelen adquirir valores importantes: son lugares para la acción social, el encuentro, la organización, la interacción de los jóvenes y los adultos, el lugar de juego para los niños, el espacio para tomar el sol en el caso de los ancianos; pueden ser pulmones verdes en la zona; son lugares simbólicos e históricos por los hechos que ocurrieron y ocurren en ellos; y son también el lugar para inmortalizar personajes y hechos mediante el emplazamiento de esculturas y monumentos que – en la forma más antigua de perpetuar la memoria y el poder – conserven su recuerdo generación tras generación. Por tanto, el espacio público merece la atención, el respeto y el cuidado de todos.

Este amplio abanico de significados será tomado en cuenta al momento de planificar una actividad en estos espacios tanto en el mensaje que se pretende difundir como en el cuidado y respeto del lugar y su equipamiento: bancas, rotondas, jardineras, aceras, señalética, etc. Para estos y otros lugares abiertos es necesario tener en cuenta la presencia de:

- **Escenario.** Empleado para una actividad cultural de carácter escénico se requiere mostrar a quienes hablan, más si son autoridades o personajes destacados. El escenario suele consistir en una tarima formada por tablones de madera que quedan unidos gracias a un armazón metálico. Sobre ella se instala una carpa plástica – que deberá ser probada antes del evento – para proteger del calor del sol, del viento, o de la lluvia a quienes brindarán sus palabras o sus artes al público. También se emplean domos o iglús inflables con bombas ya sea como cubierta o como habitáculo momentáneo detrás del escenario a manera de camarín para los artistas o depósito.

- **Equipo de sonido.** Una actividad al aire libre supone un equipo de sonido según la cantidad de asistentes. Como mínimo se deberá contar con dos parlantes, un micrófono y una consola de sonido. El cuidado con las fuentes de energía es indispensable: las tomas deben ser seguras, no deberán existir cables desordenados y ni se debe imaginar instalar el equipo de sonido bajo la lluvia. Se suele tomar corriente de los postes de alumbrado público, de alguna tienda o de un inmueble que pertenezca a una institución pública o privada. En lo posible se visitará el lugar por lo menos un día antes para averiguar y concertar el lugar que podrá facilitar energía.

- **Sillas.** El público es importante y salvo que se trate de un espectáculo de rock – donde los asistentes bailen eufóricamente – o sea una especie de exposición donde la gente circule sin quedarse mucho tiempo frente a cada escenario, las personas que se dan cita deberán poder disponer de sillas para contemplar lo que se desarrolla en el escenario, sobre todo las de tercera edad, señoras embarazadas y/o con niños, personas con capacidades diferenciadas y personas con bastón o muletas. Dependiendo del clima y la duración del evento, también se deberá acomodar carpas o mallas sombreadoras sobre el área que ocupan las sillas para proteger al público.

- **Limpieza.** Un evento en el espacio público deberá cuidar la limpieza antes, durante y después del mismo. Antes se deberá hacer una limpieza general, el arreglo de las jardineras y la pintura de muros grafiteados; durante el evento se colocarán basureros grandes y vistosos si es que no los hubiere incrementando su cantidad en el caso de ferias, conciertos, concursos, premiaciones y todo aquello que reúna a muchas personas; después del evento se debe dejar el espacio más limpio, ordenado y arreglado de lo que se lo encontró. El incumplimiento de esta exigencia provocará que el vecindario – con mucha razón – exprese sus quejas por todos los medios posibles.

3.2.15 Cementerios

Tradicionalmente, los cementerios bolivianos – salvo algunos de los cementerios privados – son lugares de "encuentro" con las almas durante la fiesta de Todos Santos. Algunos panteones simplemente abren sus puertas y dejan circular a los dolientes libremente, otros – mediante sus guardias o funcionarios municipales – realizan un control de ingreso de bebidas alcohólicas, otros, ni lo uno ni lo otro porque no tienen puertas ni control alguno por lo que los deudos realizan sus rituales y costumbres en absoluta libertad. En todos los casos esta fiesta de difuntos es bastante espontánea, familiar, comunitaria, popular y normada por la propia costumbre por lo que solo deberá ser mencionada en la Agenda Cultural que, sin embargo, deberá contemplar actividades de interpretación hasta dos semanas antes como conversatorios, coloquios, seminarios, exposiciones museográficas, armado didáctico, comparativo o de homenaje de "mesas", algo de lo cual podrá ser trasladado al propio cementerio del 2 de noviembre, como por ejemplo la mesa de homenaje a los personajes destacados que fallecieron en el año, algunas piezas de exposición o panelería que explique la fiesta. Asimismo, podrá planificar actividades de registro de la expresión: fotografía, filmación, entrevistas en el afán de contar con material de archivo o exposición durante el siguiente año.

Por otro lado, en los últimos años se han estado ejecutando eventos nocturnos en los que los cementerios como los Paseos con las Almas y las Noches del Cementerio, además de la atención nocturna de los camposantos durante las Largas Noches de Museo y los Día del Cementerio en ciertas ciudades por lo que una o dos veces al año los espacios funerarios abren sus puertas para brindar un recorrido guiado o libre por los principales mausoleos, generalmente, históricos.

Los cuidados que se deben asumir son extremos ya que se trata de lugares de recogimiento espiritual en los que las personas lloran a sus difuntos por lo que se deberá tener en cuenta el espectáculo y los actores, los recorridos, el manejo de público, el personal, los guías, los guardias, la iluminación y el sonido, la seguridad, la limpieza, los sanitarios, el corte vehicular, el expendio de comida y bebida en vía pública y el protocolo.

3.2.16 Paisajes sagrados

Bolivia es un país donde las culturas, en lugar de globalizarse y empobrecerse – como ocurre en otros –, se particulariza y enriquece en muchos de sus aspectos, es decir, es un espacio donde el significado se crea, se reproduce y se transforma. Este es el caso de los espacios sagrados donde se desarrolla una febril actividad cultural donde se sacraliza el paisaje, se entabla un “diálogo” con las deidades tutelares y la comunidad reaviva su costumbre y su creencia. Reciben diferentes nombres: apachetas, wak’as, miradores, calvaritos, cielitos y se trata generalmente de lugares o cerros altos y también de sitios arqueológicos que reciben especial veneración.

Si bien muchos de estos lugares sagrados son venerados permanentemente y en ellos se ejecutan ofrendas y rituales durante todo el año, los momentos del año en que convocan gran público creyente son dos: durante agosto, por ser el momento en que la Pachamama – divinidad de la tierra – recibe “alimentos” y el 21 de junio por celebrarse el Año Nuevo Andino, Amazónico y del Chaco. Otros momentos menos concurridos son durante el Año Nuevo del 1 de enero, el 3 de mayo y el Carnaval.

La Agenda Cultural podrá incluir la ritualidad y, como en el caso de la fiesta de Todos Santos, definirá actividades de interpretación hasta dos semanas antes y/o de registro de la expresión.

Otro grupo de espacios sagrados son los calvarios, las capillas, las iglesias y templos pues ellos concentran a la población que se adscribe a confesiones religiosas diversas. Las iglesias y capillas tienen su propia dinámica cultural y en varias de ellas se constatan expresiones del culto a señores, santos y santas, vírgenes, y niños de dimensiones superlativas por los milagros que

se les atribuyen. Todo el calendario santoral se traduce en fiestas patronales y en expresiones descomunales de fe y devoción.

Los calvarios tienen dos acepciones, aquellos que se forman por las 14 estaciones de Cristo y los ubicados – a modo de wak'as o apachetas – en la parte más alta de los cerros y que son llamados también "cielitos". Los calvarios, en su primera acepción, tendrán su máxima afluencia en Semana Santa y en la Fiesta de 3 de Mayo, Señor de la Cruz. Los templos son aquellos locales donde se establece una forma de culto ejecutado por los miembros de alguna confesión diferente de la iglesia católica y que reciben asimismo gran afluencia de creyentes en el marco del pluralismo religioso. La Agenda Cultural también podrá incluir diferentes actividades donde se genere el diálogo y el análisis de los temas sugeridos por los actores culturales correspondientes en un marco de respeto y aceptación.

3.2.17 Sitios arqueológicos

Tanto los sitios como las piezas arqueológicas son, por ley, patrimonio cultural del Estado Plurinacional de Bolivia por lo que corresponde a todos sus habitantes protegerlo y denunciar agresiones y robos. Con anticipada coordinación con el Ministerio de Culturas y Turismo, la Agenda Cultural podrá contemplar actividades en los yacimientos arqueológicos para lo cual deberá tener excesivo cuidado en no causar daño a las ruinas y cuidar la seguridad de los participantes. Estos lugares suelen recibir afluencia masiva en festivales de música tradicional, celebraciones ancestrales como el Año Nuevo Andino, Amázonico y del Chaco, actos de posesión, desfiles de moda, y, por otro lado, suelen contar con visitas regulares de visitantes nacionales y extranjeros, estudiantes e investigadores.

La señalética, la iluminación, la seguridad y la información actualizada y veraz serán prioridad en un evento dentro de un yacimiento arqueológico. Se procurará establecer circuitos en el que las personas tengan limitado acceso a muros, esculturas, enterramientos, y se controlará el ingreso de pinturas, armas y bebidas alcohólicas. La instalación de servicios sanitarios y su correspondiente atención, además de los basureros, es fundamental, así como la presencia de guías uniformados con atuendos llamativos y equipados con planos, programas y linternas. Es óptimo contar con casetas de información y de venta de boletos, planos y recuerdos con atención de calidad y en varios idiomas.

Los escenarios deberán estar armados de tal forma que las ruinas no tengan contacto con ellos e incluso en lugares un tanto apartados, para que éstas, bajo un adecuado diseño de luces o la proyección de un mapping, puedan ser objeto de contemplación desde distancias adecuadas, limitando el contexto directo del público.

Es recomendable estimar la capacidad de carga o el número ideal de personas que pueden encontrarse simultáneamente en el sitio arqueológico ya que esto motiva y permite establecer la necesidad de realizar recorridos con grupos que fluyan permanentemente. Por otro lado, es pertinente ofrecer varios espectáculos a la vez con el fin de motivar al público a que se disperse en muchos puntos.

3.3 Las actividades culturales que ya se desarrollan en el territorio

Es importante contar con un inventario de las actividades culturales que ya se desarrollan en el territorio en el que se pretende implementar o fortalecer una Agenda Cultural ya se trate de una institución pública, un ente privado o una instancia de carácter educativo o artístico. La división metodológica de la actividad cultural fue referida líneas arriba y, en síntesis, se trata de: las artes, el folklore, el patrimonio, las culturas vivas, las industrias culturales y creativas, las ciencias y la diversidad.

¿Cómo mapear las actividades, los actores, las instituciones, los proyectos, los sueños y frustraciones de la gente en el ámbito cultural en un par de semanas? Para obtener la información precisa de manera rápida – y sin mucho apoyo del personal – se podrán realizar una o varias de las siguientes acciones:

a. Revisión del periódico principal de la gestión anterior y lo que va del presente año. Los datos más importantes deberán ser anotados en una tabla Excell, tomando en cuenta qué actividades tuvieron mayor impacto lo que es posible deducirse tomando en cuenta si la noticia estuvo en portada, fue una nota larga o simplemente llenó unos cuantos párrafos. También el tono que emplea el periodista puede ser de grata sorpresa por la masiva respuesta del público, de comunicación de algo destacable, de referencia a un evento más de la Agenda Cultural, de lástima por la poca afluencia de público o de suspensión del evento por razones climáticas, desperfectos o suspensión por parte de los organizadores.

b. Revisión de POAs (Plan Operativo Anual) y planificaciones de la gestión anterior. Esta revisión deberá hacerse con el personal administrativo extrayendo las actividades más relevantes en una tabla Excell. Permitirá saber cuánto de dinero se invirtió, qué personal estuvo a cargo, que dificultades hubo y cómo se resolvieron.

c. Convocatoria rápida al Consejo Departamental de Culturas y a todos los líderes y representantes de las organizaciones de actores culturales de los que se tenga conocimiento. Estas reuniones servirán para conocer lo que se hizo y todo lo que falta por hacer en la visión de estos agentes de las culturas, por lo que servirá

como diagnóstico a priori. A ellos se deberá solicitar los contactos con otras organizaciones de las que no se tenía conocimiento y cuando se haga la reunión con sus representantes igualmente se deberá pedir contactos y así sucesivamente hasta completar el cuadro. A esta técnica se denomina “bola de nieve”. La tabla deberá enriquecerse en poco tiempo.

d. Convocatoria rápida a la FEDJUVE (Federación Departamental de Juntas de Vecinos). La reunión con el responsable de la parte cultural permitirá conocer no sólo lo que se hizo y todo lo que falta por hacer, sino también el grado de representatividad de esta organización: en tanto mayor sea el detalle con que se conozca la inquietud de cada distrito, mayor cohesión existirá al interior de la institución; en tanto el representante tenga aseveraciones principalmente desde su propia percepción, significará que no tiene relaciones muy estrechas con los representantes vecinales. La tabla deberá ampliar campos, pues si hasta el punto anterior se conoció solamente las inquietudes de lo que ocurre en el centro histórico, ahora se podrá conocer lo que ocurre en los distritos más alejados.

e. Consulta rápida a concejales, diputados y asesores que estén en las comisiones de educación, cultura, desarrollo humano o similares. En una breve entrevista se preguntará cuáles son las inquietudes existentes y quienes las manifiestan, además se pedirá los contactos correspondientes. Esta consulta tendrá un carácter contextualizado pues si bien ya se obtuvo el detalle con las consultas anteriores, ahora se debería poder obtener la idea de que planes, programas y proyectos se requieren plantear. La tabla podrá completarse con estas ideas de contexto.

Con esta breve producción de información y este conjunto de consultas se podrá contar con la Agenda Cultural de arranque de la gestión correspondiente, la cual será ajustada mensualmente y se constituirá en un instrumento de trabajo dinámico en permanente actualización y personalización según las necesidades del responsable de su ejecución. El tiempo de un mes es el ideal para establecer las actividades, aunque la dinámica nacional hace que la programación de actividades deba ser flexible aceptando ajustes incluso una vez iniciada la actividad. Esta agenda inicialmente podrá partir de una tabla Excell que contenga por lo menos los siguientes campos:

- País
- Departamento
- Municipio

- Comunidad, Macrodistrito y/o Distrito
- Nombre del Plan
- Nombre del Programa
- Nombre del Proyecto
- Nombre de la Actividad
- Mes
- Día (s): Desde… Hasta…
- Hora (inicio y fin)
- Lugar (dirección exacta)
- Presencia de autoridades y/o personalidades
- Organización o institución (propia, terceros, mixta)
- Público meta (sexo, edad, grado de instrucción, actividad principal)
- Nombre, cargo y número de celular del contacto responsable
- Requerimientos
- Monto A en Bs (Erogado por la entidad responsable de la organización de la Agenda Cultural)
- Monto B en Bs (Erogado por la contraparte o terceros)
- Observaciones

Los requerimientos serán, por ejemplo, los equipos de sonido, iluminación y filmación que se podrá instalar mediante traslado de equipo propio o mediante la contratación de una empresa, además podrán ser vehículos, mobiliario, cortes de vía, limpieza, ornamentación, pintado de muros, en fin, todas las condiciones que el responsable de la actividad solicite mediante nota escrita después de contar con la autorización de ejecución. Si es una actividad organizada por el responsable de la Agenda Cultural, los trabajadores deberán ocuparse de que el lugar se encuentre en perfectas condiciones para la ejecución de la actividad, teniendo en cuenta que lo más importante es la imagen institucional.

En la matriz figurarán tanto las actividades propias, es decir, organizadas por la instancia responsable de la Agenda Cultural, actividades de terceros, es decir, de solicitantes externos, y actividades mixtas, o sea, aquellas que cuentan con la participación de ambos.

3.4 Inventario de los actores o agentes culturales

Antes de adentrarnos en este punto, es necesario referir el concepto de “campo” propuesto por Pierre Bourdieu ya que el mismo permitirá comprender la dinámica de los actores o agentes culturales en Bolivia.

EL HABITUS COMO MEDIADOR ENTRE INDIVIDUO Y SOCIEDAD

A partir de la síntesis que hace Sylvia Meichsner (2007) acerca de la teoría de Pierre Bourdieu tenemos que los modelos de percepción, de pensamiento y de reacción son adquiridos e interiorizados por los individuos por medio de actividades cotidianas. Impactan cuando provocan cierto comportamiento de un actor y eliminan con gran probabilidad un comportamiento alternativo, es decir, que llevan a la toma de posiciones sistemáticas delante del medio ambiente. Esta posición básica grabada sobre todo durante la socialización familiar se llama habitus. El habitus funciona como mediador entre la historia (individual y colectiva) y la inclusión a la sociedad de un individuo.

El habitus contiene entre otros modelos estéticos de clasificación, el juicio y la acción que forman la base de un estilo de vida. El conjunto de estos modelos es llamado también “gusto”. Como esquema interior de una forma de vida inconscientemente sistemática, el gusto es responsable de realizar exactamente el estilo de vida que coincide con las condiciones de existencia de la sociedad, es decir, con la posición del actor en el espacio social.

Pero el habitus, como señala la teoría bourdiana, no es una obediencia ciega a las reglas sino que es un sistema de disposiciones del comportamiento, relativamente estables en el tiempo. “Si este sistema se encuentra en condiciones semejantes a las de su formación, se reactiva y permite una adaptación sin problemas por medio de la producción de modos de comportamiento perfectamente adaptados. En condiciones diferentes a las de su formación, nace en el actor rápidamente el sentimiento de ‘estar en el lugar equivocado’. Por consecuencia, un actor siempre será atraído por circunstancias semejantes a las de la formación de su Habitus” (Meichsner, 2007:10).

Gracias a la mediación del habitus cada “clase” establece una relación entre la “cultura del gusto” y la estructura de la clase, por lo que quedan asociadas ciertas prácticas culturales y objetos de un estilo de vida simbólico, a las posiciones sociales correspondientes. En otras palabras, cada “clase” tiene determinados “gustos” e interactúa con ciertos objetos simbólicos.

Ahora bien, el habitus opera en una estructura: el campo. Las actitudes que tienen lugar en este campo tienen sentido principalmente en él. En el campo existe “algo” que está “en juego”, es decir, algo por lo que se lucha y por lo que se establecen relaciones de poder. La cultura, tal como es vivida en nuestro medio, puede ser entendida también como un “campo”.

“El campo político en la perspectiva teórica de Bourdieu”
Sylvia Meichsner

Como en cada “campo”, la cultura tiene unos “miembros del campo” llamados generalmente actores o agentes culturales. Es decir, que no todos los habitantes de un territorio son miembros de ese campo sino solo una parte. El resto – los profanos – puede ser considerado consumidor, espectador o productor amateur o aficionado o no tener ningún rol. Los

miembros del campo de la cultura tienen algo en juego y por lo cual luchan y se disputan: el reconocimiento social, llámese también prestigio o distinción, en virtud de lo que hacen. Como resultado de este reconocimiento podrán adquirir un estatus y acceder a ciertos recursos que les posibilitará mantenerlo. El máximo grado de reconocimiento social es llamado "consagración" y en torno a esta consagración suelen aparecer formas que la posibilitan. Por ejemplo, según el autor mexicano Juan Achá, la galería de arte y el museo de arte son espacios de consagración de los artistas plásticos a través de la presentación y circulación de sus obras de arte. Así también existen aquellos bienes culturales que pueden "consagrarse" mediante la monumentalización, la declaratoria de patrimonio cultural o la adquisición del emblema azul o alguna nominación similar.

Un pase de ingreso al campo suele ser un título profesional, aunque no necesariamente lo garantiza. Tampoco la obra es garantía de pleno ingreso al campo y tampoco el discurso que la respalde. Dado que no existe una especialidad mediática en el campo de la cultura, es decir, periodismo especializado, la presencia en medios, generalmente débil, tampoco garantiza la plena participación y aceptación en el campo.

Entonces, ¿cómo se ingresa y se permanece en el campo plenamente? A partir de dos elementos: la continuidad de la actividad y el relacionamiento, sin que los otros elementos arriba mencionados dejen de tener importancia relativa. El tiempo que se le dedica a la actividad es un elemento que posibilita que el agente establezca vínculos con sus pares al interior y exterior del país, con las autoridades y con su público. La permanencia le ayudará a experimentar y luego adquirir un modo de trabajo con el cual se sienta a gusto y sea reconocido por los demás. La actividad continua hace que el agente sea visto como un actor serio, consecuente y dedicado. Una actividad esporádica sólo creará duda e incertidumbre en sus pares. Las relaciones que establezca le proveerá de información sobre requerimientos, fondos, concursos, alianzas estratégicas que podrán aliviar su gasto eventualmente o incluso pasar a convertirse en su ingreso permanente. Asimismo, posibilitará que pueda establecer redes colaborativas que le permitan dar a conocer su trabajo a los miembros del campo y adquirir y/o fortalecer el capital social que lo enganchen en el campo a partir de dádivas que deberá dar, recibir y devolver – mejor si con un incremento – permanentemente.

ACTOR O AGENTE

Un actor o agente cultural es la persona, natural o jurídica, de carácter individual, colectivo, institucional, etc. que ejerce su derecho de participación en la vida cultural de un territorio bajo las regulaciones legislativas del Estado Plurinacional de Bolivia. Posee sus propias interpretaciones o valoraciones de la realidad y a

> partir de ellas contribuyen a la vida cultural de su entorno. Tienen la posibilidad de participar en la articulación de las políticas sociales y culturales, por un lado, y también de desarrollarse en instancias privadas.
>
> Son considerados “mediadores” entre el Estado y la comunidad ya que realizan la construcción referencial de una política, es decir, crean imágenes conceptuales que determinan la percepción del problema, necesidad o interés de la colectividad y que aportan propuestas y soluciones para una respuesta o toma de consideraciones y decisiones.
>
> Fuente: www.atalayagestioncultural.es

Por tanto, un mapeo de actores deberá considerar sobre todo, a aquellos que tienen una actividad permanente por lo menos durante el último año, ya que – en la lógica del campo de la cultura – la actividad momentánea no garantiza seriedad lo que podrá reflejarse en el incumplimiento del objeto de un posible contrato y en la carencia de los documentos que deberá presentar para adjudicárselo.

Una vez que se cuenta con la matriz o tabla de actividades culturales que se señaló arriba es necesario elaborar gradualmente la relación de los actores o agentes culturales con quienes se interactúa ya sea en forma permanente o esporádica. Si bien líneas arriba se sugiere un registro básico de los mismos – que podrá contener información abierta -, en este inventario es posible contar con información confidencial de acuerdo al carácter de la “agencia” que desarrollen.

TABLA DE DATOS

ESPECIALIDAD:	1. País
Ubicación	2. Departamento
Ubicación	3. Municipio
	4. Comunidad o Macrodistrito
	5. Distrito
	6. Dirección física (Zona, calle, número de puerta)

Datos	1. Nombre del artista, elenco / grupo / asociación / colectivo:	
	2 .Razón social	
	3.Persona (s) de contacto	
	3 Teléfono fijo / celular	
Datos	4 Páginas	web site (http)
		blog
		facebook
		fampage
		instagran
		twiter
	5. Correo electrónico	
	6. Número de integrantes	
	7. NIT	
	8. Registro (s) de artistas	
Razón de ser	1. Misión	
	2. Visión	
	3. Objetivos	
Tipo de agente	Administración pública	
	Tercer sector	
	Instituciones privadas	
	Organizaciones Territoriales de Base	

Antecedentes	1. Años y meses de antigüedad	
	2. Nivel (aficionado, amateur, especializado, consagrado)	
	3. Características del local / oficina / salón	Propio
		Alquilado
		Anticrético
		Comodato
		Prestado
	4. Afiliaciones, membrecías o adscripciones	
	5 Trayectoria	N° de funciones / presentaciones / exposiciones (promedio por año y/o realizadas en el último año)
		Concursos (participación, menciones, premios)
Antecedentes	1 Nombre de la oferta	
	2 Descripción de la oferta	Características principales
		Requerimientos técnicos
		Público meta
		Capacidad
	3 Costo de oferta en Bs (promedio)	
Oferta	4 Presencia en medios	Permanente
		Frecuente
		Regular
		Escasa
		Ninguna

Ilustración 16. Fuente: Elaboración propia

TABLA DE VALORACIÓN

CRITERIO DE VALORACIÓN	ACCIÓN DEL AGENTE	ESCALA	CALIFICACIÓN		
		Alta capacidad crítica	5		
		Mediana capacidad crítica	4		
		Regular capacidad crítica	2		
		Baja capacidad crítica	1		
1. Capacidad crítica	1.1 El agente muestra:	Ninguna capacidad crítica	0		
Criterio de valoración	Acción del agente	Escala	Contribuye	Contribuye regularmente	No contribuye
2. Aportes	2.1 El agente contribuye con:	Visibilización de la Agenda Cultural	3	1	0
		Detección y solución a problemas	3	1	0
		Actividades creativas e innovadoras	3	1	0
2 Aportes	2.1 El agente contribuye con:	Establecimiento de contactos y alianzas	3	1	0
		Redacción de proyectos de ley	3	1	0
		Organización y ejecución de reuniones y actividades	3	1	0
		Otro (especificar)	3	1	0
Criterio de valoración	Acción del agente	Escala	Calificación		
3. Capacidad de relación y estructuración organizativa (se podrá asignar puntajes para evaluar la situación de cada agente)	3.1 El agente (colectivo) es:	Totalmente cohesionado	5		
		Medianamente cohesionado	4		
		A veces cohesionado, a veces fragmentado	1		
		Medianamente fragmentado	0		
		Totalmente fragmentado	0		

3. Capacidad de relación y	3.2 El agente representa a:	Una ciudad, un municipio	20
		Una comunidad, comuna o un macrodistrito	15
		Un distrito	5
		Un barrio, una zona	0
		Un grupo, colectivo, organización	0
		Sí mismo	
	3.3 Relaciones con otros agentes	Totalmente armónica	5
		Medianamente armónica	4
		A veces armónica, a veces conflictiva	1
		Medianamente conflictiva	0
		Totalmente conflictiva	0
3. Capacidad de relación y estructuración organizativa (se podrá asignar puntajes para evaluar la situación de cada agente)	3.4. Relaciones con los ministerios / gobernaciones / municipios / instancias estatales	Totalmente armónica	20
		Medianamente armónica	10
		A veces armónica, a veces conflictiva	20
		Medianamente conflictiva	0
		Totalmente conflictiva	0
	3.5 Relaciones con organizaciones sociales, tercer sector, etc. (añadir lo necesario)	Totalmente armónica	5
		Medianamente armónica	4
		A veces armónica, a veces conflictiva	1
		Medianamente conflictiva	0
		Totalmente conflictiva	0

Ilustración 17. Fuente: Elaboración propia

La base de datos dinámica se irá completando y personalizando a partir de las entrevistas informales, las reuniones de coordinación, las asambleas y las conversaciones que se ejecuten con y entre los agentes, y también a partir de la dinámica cultural que se observe. Las situaciones consideradas positivas, por ejemplo, las relaciones armónicas – que no necesariamente

suponen alianzas en virtud a intereses comunes – podrán recibir un puntaje mayor. Cabe resaltar que, para quien la construye y emplea, muchos elementos de esta base representan:

- **Posicionamiento.** El responsable deberá asumir una posición respecto a: adscripción partidaria, visión de la cultura, empatía, estructuración de planes, programas y proyectos Vs. Actividades inconexas ("activitis"), el territorio total Vs. el centro histórico, la construcción de sentido Vs. la espectacularización de la cultura, en fin, deberá contar con una ética y una línea de trabajo que procederá de la gestión, de su formación y de las influencias de la propia sociedad.

- **Evaluaciones objetivas y subjetivas.** En principio el responsable de la Agenda Cultural deberá tener la consigna de "trabajar con todos y todas", es decir, de asumir una visión inclusiva e integral, sin embargo, en cualquier contexto – a pesar de que todos tienen sus propios y legítimos intereses– destacan los agentes culturales que muestran actitud propositiva, coordinan acciones, proponen alternativas creativas, gestionan fondos, acortan trámites, motivan a los demás, alientan el trabajo y celebran el éxito ajeno por lo que adquieren un lugar especial dentro del conjunto de agentes, logrando constituirse en verdaderos líderes. Por eso, las evaluaciones de los agentes deberán contemplar tanto los factores positivos, así como los negativos a la hora de categorizarlos. En otras palabras, por ejemplo, el que un agente sea proactivo no implica necesariamente que sus relaciones con otros agentes sean del todo armónicas.

- **Observación de las experiencias y acciones previas.** A partir de la revisión de la planificación, la prensa y las diversas consultas ya se tiene un panorama general, pero después de esto es necesario saber cuál fue el derrotero que sufrieron ciertas iniciativas. Por ejemplo, cuando se cuenta con una agencia municipal o departamental de turismo y se plantea la oferta de paquetes turísticos – idea que persiste como meta en muchas instancias estatales – resulta que el procedimiento de cobros no se encuentra establecido, por lo que es objeto de observación. Correspondería destrabar primero este aspecto.

La utilidad de caracterizar a cada agente se encuentra en que al ser tantos y tan diversos se podrá ejercer mayor control de la Agenda Cultural durante varios años y establecer futuras alianzas estratégicas. Por ejemplo, si se cuenta con un número considerable de artistas principiantes (amateurs) con valores cristianos con poca presencia en medios y relaciones armónicas, se podrá organizar un encuentro de artistas cristianos jóvenes en el marco de un programa de promoción de la música urbana, para visibilizarlos y fortalecer sus artes; mientras que si se cuenta con un grupo de agentes

altamente conflictivos se diseñará un programa de presentación de propuestas de actividades en cuyas reuniones se limen asperezas.

3.5 Mapa de agentes culturales

Una vez que ya se cuenta con el conocimiento pormenorizado de cada uno de los agentes culturales o simultáneamente es posible dibujar el mapa de agentes culturales en el que se anotará las "áreas de intersección" en la que ellos establecen unas relaciones cuyo espectro oscila entre el conflicto – incluso el enfrentamiento abierto – y la colaboración. Asimismo, se mapeará la ausencia total de relación – cosa frecuente en nuestro medio, donde agentes del mismo ámbito suelen ser una especie de "islas" desconectadas que podrían formar una especie de "archipiélago" más o menos denso –. Para comenzar es preciso completar los elementos de cada "dominio", incluyendo en cada conjunto a las organizaciones correspondientes, y definir sus áreas tal como se grafica a continuación:

MAPA DE AGENTES CULTURALES

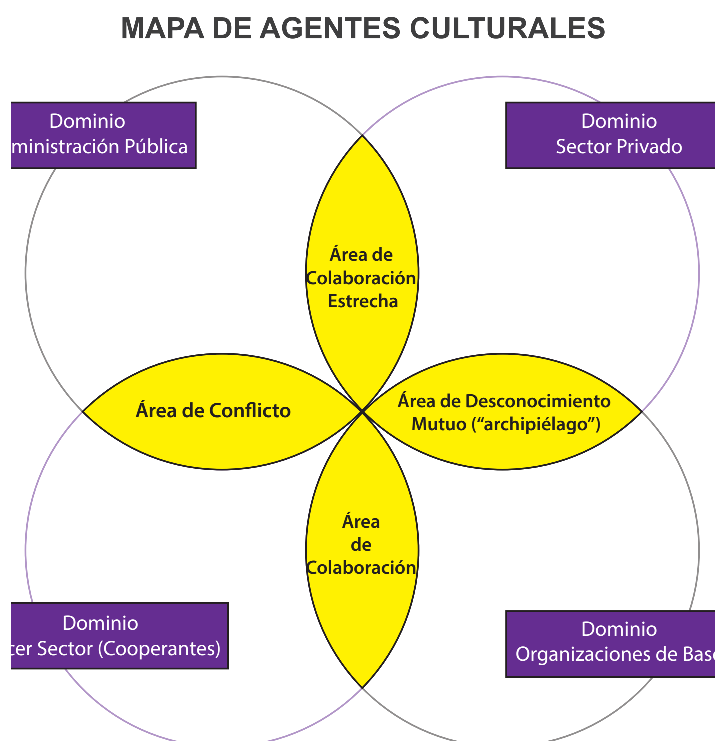


Ilustración 18. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

3.5.1 Agentes culturales

El alto grado de auto-organización y las desarrolladas formas de auto-gobierno que se presentan en el Estado Plurinacional de Bolivia han motivado

estudios especializados en el marco del neoinstitucionalismo. Los bolivianos, por tanto, se encuentran generalmente muy bien organizados para alcanzar diferentes objetivos y el Estado reconoce estas formas de organización otorgándoles un aval denominado Personalidad Jurídica. Sin embargo, otras formas de organización no cuentan con ella y, dependiendo de ciertos aspectos, su posicionamiento en el mapa será asimismo relevante.

Los agentes culturales con los que se tendrá mayor interacción han sido divididos en cuatro conjuntos o dominios: Administración pública, Organizaciones de Base, Sector Privado y Tercer Sector o Cooperantes. A ellos se puede agregar a los agentes individuales que no conforman un dominio pues se trata de sujetos que actúan con bastante autonomía, aunque eventualmente podrán incluirse en uno de los dominios descritos con el fin de alcanzar sus metas.

3.5.1.1 Organizaciones Territoriales de Base (OTBs)

Un primer agente cultural a considerar serán las Organizaciones Territoriales de Base las cuales se encuentran en todo el territorio boliviano y presentan un alto grado de organización, institucionalidad y a su vez se constituyen en formas de auto-gobierno en el nivel local.

> *Según la Ley N° 1551 Ley de Participación Popular de 1994, las organizaciones territoriales de Base son:*
> *Artículo 3°.- (Organizaciones Territoriales de Base y Representación)*
> *I. Se define como sujetos de la Participación Popular a las Organizaciones Territoriales de Base, expresadas en las comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas vecinales, organizadas según sus usos, costumbres o disposiciones estatutarias.*
> *II. Se reconoce como representante de las organizaciones territoriales de Base a los hombres y mujeres, Capitanes, Jilacatas, Mallcus, Secretarios (as) Generales y otros (as), designados (as) según sus usos, costumbres y disposiciones estatutarias.*

Los organizadores de la Agenda Cultural no solo interactuarán con estas organizaciones, sino que podrá establecer alianzas de tal forma que todos vean satisfechas sus aspiraciones de representación en el marco de la ejecución de la política pública. Estas organizaciones presentan una estructura de poder jerárquica y piramidal comenzando por el nivel ejecutivo, en el que se encuentran los secretarios generales, siguiendo por los mandos medios que asumen diferentes carteras, y concluyendo en las vocalías y las bases representadas por sus delegados que interactúan con el directorio.

En este entendido, la organización de la Agenda comenzará la coordinación con el Secretario Ejecutivo de turno, reconocido legalmente y legitimado

por las bases, por lo que es necesario asegurarse previamente que dicho secretario esté nombrado, designado o elegido bajo la normativa vigente. Iniciar alguna coordinación con un secretario cuestionado, demandado o acusado podría ser una pérdida de tiempo, por lo que habrá que esperar la posesión de un representante legítimo.

Una vez que el Secretario General – a quien se habrá cursado una nota de solicitud de reunión de coordinación – acepta y aprueba, podrá delegar a un representante especializado en el ámbito cultural o en su defecto social, educativo, del área turística u otro similar de entre su directorio, a varios miembros o bien asistir en persona. Como en toda reunión–y valga la pena la redundancia–si es que ya quedó mencionado líneas arriba, se deberá contar con un Orden del Día, Libro de Actas, Lista de Asistencia, Ayuda Memoria del proyecto o tema que se quiere tratar, Directorio telefónico de los organizadores de la Agenda Cultural y breve sesión de fotografías durante la reunión cuando se encuentren todos o la mayoría y al final cuando se llegue a determinaciones importantes pidiendo a todos que sonrían, que vistan su distintivo y se ubiquen al lado del roller de pie o banner de la instancia que llamó a la reunión. En otras palabras, la primera reunión – así como todas las demás – deberá quedar registrada pues es el comienzo de una larga relación – esperemos – en el Área de la Colaboración Estrecha.

MAPA DE AGENTES CULTURALES: OTBs

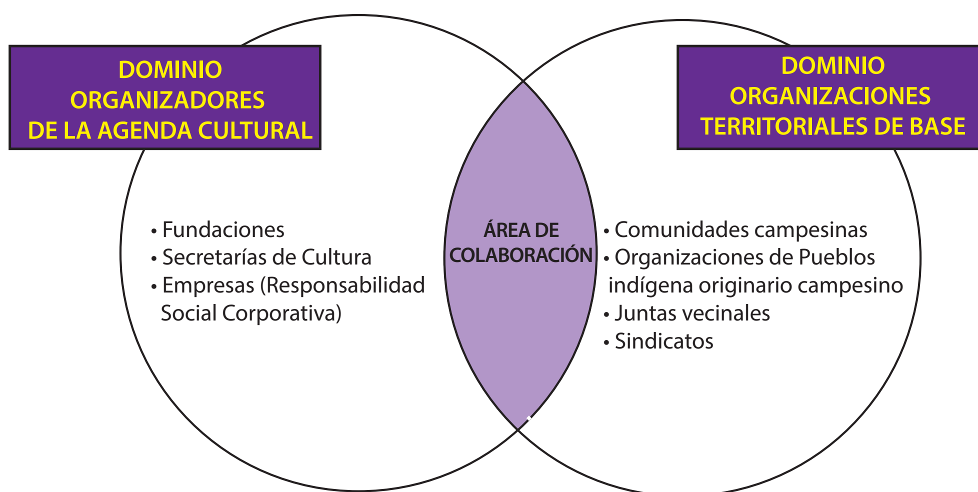


Ilustración 19. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

3.5.1.2 Asociaciones, colectivos de artistas y artistas individuales

Otro grupo de agentes de suma importancia son los artistas quienes suelen organizarse en asociaciones, colectivos o grupos o bien presentarse como

artistas individuales. Las asociaciones suelen contar con personalidad jurídica, los colectivos probablemente no y los grupos podrían constituirse en empresas unipersonales. La forma de comenzar la coordinación puede ser realizando reuniones con cada uno de ellos o bien convocando a todos los representantes en una especie de asamblea. Ya se describió esta metodología línea arriba por lo que – aparte de los documentos que deberán estar presentes en la reunión descritos en el anterior subtítulo – cabe señalar que se trata de un tipo de agente cultural muy sensible a los malos entendidos, a las críticas, a la mala comunicación por lo que desde principio se debe mantener fluidez y claridad en los acuerdos y determinaciones. Para ello es imprescindible que todos lean, aprueben y firmen el acta de reunión en la que se señalan las decisiones y se lleven una copia de ella para que la muestren a sus grupos. No debe quedar nada en la ambigüedad o imprecisión, ya que luego podría causar malos entendidos.

MAPA DE AGENTES CULTURALES: ARTISTAS

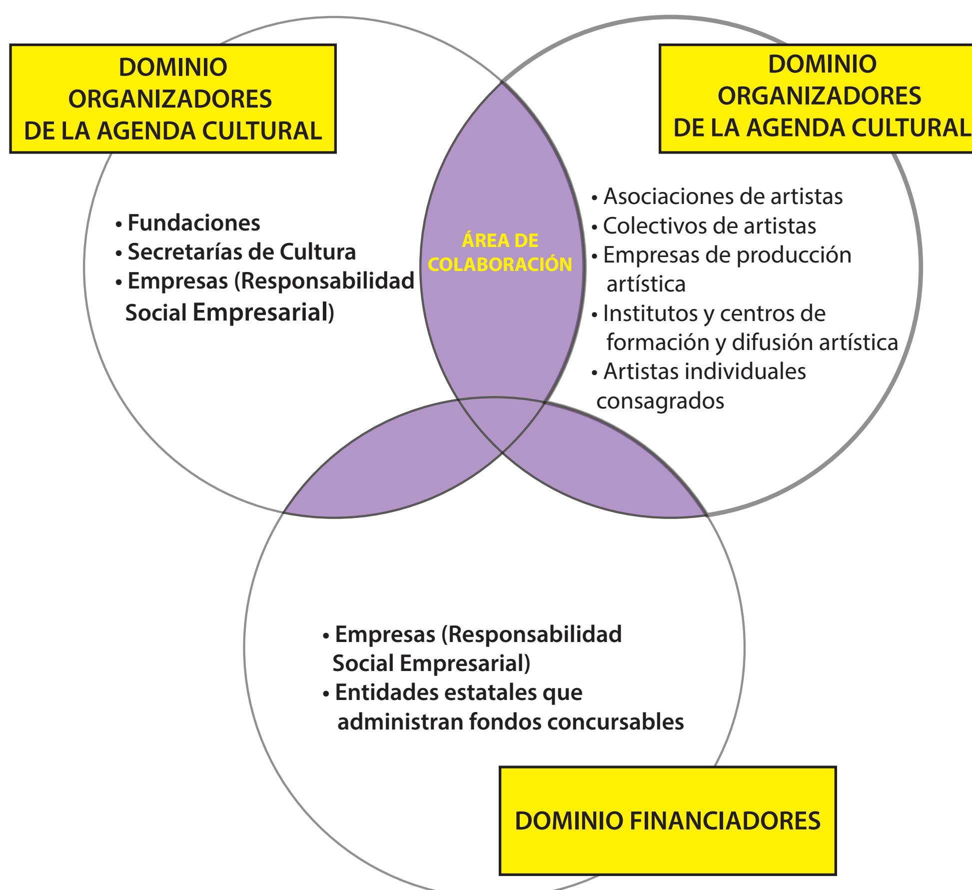


Ilustración 20. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

En los últimos años – y gracias a que los artistas son, además, gestores culturales – las relaciones de éstos con las instancias estatales y las

empresas se han ido estrechando positivamente logrando sinergias importantes. Este hecho se debe a dos factores: la creación de fondos concursables, por parte del Estado, y la ampliación del accionar de las empresas mediante la implementación de las unidades de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. Aunque por el momento, la institucionalidad – normativa, técnicos especialistas, procesos – en ambos casos está en construcción, una fuerte demanda para acceder a los recursos públicos y privados está siendo satisfecha gradualmente. La presentación de los resultados de los concursos o del financiamiento por parte de una empresa podrá ser parte de la Agenda Cultural para visualizarlos y motivar a otros artistas a elaborar y presentar sus propios proyectos.

Dependiendo del contexto en el que se desarrolle la agenda, estos agentes podrían presentar las siguientes relaciones: (ver ilustración 7)

3.5.1.3 Asociaciones de artesanos

Las asociaciones, federaciones y confederaciones de artesanos desempeñan un papel económico, social y productivo muy importante y presentan un alto grado de organización y continuidad, por lo que la Agenda Cultural incluirá varias actividades coordinadas con estas instituciones.

Las instituciones que agrupan a los artesanos son de carácter jerárquico y establecen relaciones principalmente con el Estado:

MAPA DE AGENTES CULTURALES: ARTESANOS



Ilustración 21. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

Un primer grupo de actividades propias de este sector serán las reuniones internas, como asambleas, congresos y ampliados. Estas actividades tienen carácter institucional, interno y convocan a numerosos afiliados por lo que suelen contar con amplios salones propios, sin embargo, existe la posibilidad de que recurran a la instancia que organiza la Agenda Cultural.

> *Ley de Promoción y Desarrollo Artesanal, Ley Nº 306*
> *Artículo 5°.- (Definiciones) Para efectos de la presente Ley se entenderá por:*
>
> 1. *Artesana o Artesano. Persona que ejerce una actividad creativa en torno de un oficio concreto, en un nivel de producción preponderantemente manual y conforme a sus conocimientos, habilidades técnicas y artísticas que transforma la materia prima en un bien útil con su esfuerzo físico y mental.*
> 2. *Actividad artesanal. Transformación de materia prima de origen natural o industrial con predominio de trabajo manual, desarrollada en una unidad productiva artesanal, cuya producción se realiza a partir de la articulación de diversas habilidades y experiencias demostradas en las unidades de producción.*
> 3. *Taller artesanal. Infraestructura productiva donde se ejerce habitualmente la actividad artesanal y su respectiva comercialización.*

Un segundo grupo de actividades es de carácter abierto y comercial, frecuentemente se trata de las ferias de artesanías en la que se exponen y venden productos diversos. Estas ferias podrán desarrollarse en tres tipos de espacios: el espacio público es decir calles, plazas, avenidas, playas; en inmuebles con espacios abiertos como patios, jardines, canchas deportivas, parques, garajes, estaciones, campos feriales, etc. y/o en inmuebles con espacios techados como coliseos cerrados, campos feriales, edificios, salones, halls, etc.

Considerando que las ferias de artesanías bolivianas tienen una gran oportunidad de mejorar gradualmente, abundaremos en su organización. Cuando se trata de un espacio abierto es necesario asegurar que cada unidad productiva cuente con un stand de venta con techo para cubrirle de la intemperie. El stand o exhibidor es llamado generalmente “puesto”. Un puesto consiste en una estructura metálica, por ejemplo, de aluminio, a modo de armazón de una caja. Las paredes y el techo podrán ser de plástico, lona o calamina. Esta estructura puede ser una carpa de jardín acondicionada a la función del puesto. Existen puestos con piso formado por vigas de madera y otros sin piso alguno. Algunos suelen cumplir también la función de vivienda temporal por lo que son divididos en dos: una parte frontal para exhibición y venta de los productos y una parte trasera para uso de dormitorio, o bien, cuando se cierra el puesto cubriéndolo por delante lo que era el asiento del vendedor pasa a ser la cama.

En cualquier caso, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Confort del artesano.** El artesano y/o vendedor deberá gozar de la mayor comodidad posible. En general, los artesanos y artesanas pasan largas horas en sus puestos, y suele ser el lugar donde se alimentan, comparten en familia, duermen e incluso donde continúan produciendo sus artesanías. Por ello es preciso articular medidas que apunten a que su estadía en la feria sea de su agrado ya que su satisfacción será transmitida a la clientela que acude a comprar los productos en oferta. El artesano debe tener la posibilidad de estar de pie o sentado, circular por su puesto con cierta facilidad – sin tener que agacharse, saltar o rodar – y mantener el contacto visual horizontal con el comprador. Además, es necesario prever la disposición de servicios sanitarios y el acceso al agua tanto para los artesanos como para el público, así como servicios de seguridad, atención médica de emergencia –botiquines de primeros auxilios –, disposición de extintores y basureros y parqueo de vehículos. Es adecuado contar con guardias en forma permanente para el resguardo de la seguridad física.

- **Presentación de los productos.** En lo posible, los productos, deben ser vendidos en empaque higiénico, mostrando una buena presentación, más aún si se trata de alimentos y medicamentos artesanales, así como, de ser el caso, mostrar el registro SENASAG y la marca registrada en SENAPI. Además, es preciso tomar en cuenta los derechos del consumidor y las garantías que ofrece el producto en tablas nutricionales o en indicaciones de no toxicidad, por ejemplo. Es necesario que poco a poco los productos adquieran una categoría mínima y, por lo menos, lleven una etiqueta que indique el nombre y el origen, salvo los alimentos de consumo inmediato.

- **Protección de la intemperie**. El stand o puesto deberá contar con protección de la intemperie por lo que el material de la estructura, las cubiertas y las paredes deberá ser resistentes al sol, al viento, a la lluvia y al granizo. Por otro lado, de ser necesario se revisará las conexiones al alcantarillado y las instalaciones eléctricas antes de instalar la feria, ya que las instalaciones precarias podrían ocasionar taponamientos y cortes de energía, respectivamente.

- **La estética del puesto.** Un puesto de venta o stand es un microcosmos, por lo que corresponde prestar atención a su diseño en el que se podrán emplear telas de colores atractivos, carteles publicitarios, adornos, iluminación sectorizada e incluso contar con escenografías que transmitan el mensaje deseado. No está de más recurrir a un decorador de interiores, un arquitecto o escenógrafo para que pueda hacer sugerencias importantes.

También se podrán instalar atractivos sets de fotografías que servirán a los visitantes para tomarse selfies difundiendo así el evento de manera directa. En ellos podrán colaborar las azafatas, los actores, los payasos, los autores de libros, y cuanto personal haya sido convocado para promocionar las ofertas.

- **La higiene, la iluminación y la contaminación acústica y del aire.** Es importante que las mesas, lonas, techos, decorados, carteles estén permanentemente limpios y en buen estado ya que un lugar sucio aleja al cliente de forma casi automática. No deberán quedar a la vista de los clientes bolsas con basura, tachos, escobas, guantes, trapos ni objeto alguno con el que se hace la limpieza rutinaria ya que transmite la impresión de que la limpieza quedó a medias. Quienes atienden los puestos deberán contar con atuendos adecuados que los protejan de la suciedad. Esta recomendación es de suma importancia en puestos de expendio de comida, bebida, medicamentos y artículos para bebé.

La contaminación acústica se refiere al cruce del sonido procedente de varios altoparlantes en espacios reducidos lo cual impide escuchar una conversación y crea malestar en los clientes. La coordinación de la feria deberá ocuparse de ordenar la emisión de ruido estableciendo horarios, volúmenes y/o distancias. Asimismo, el aire debe permanecer fresco, sobre todo si se trata de un espacio techado, evitando lanzar ambientadores, inciensos o polvos de manera frecuente o intensa. El cuidado será más esforzado si existen puestos de comida donde se realizan frituras. También la iluminación se ubicará en los corredores y en los propios puestos de tal manera que permanezca la sensación de seguridad y la transitabilidad no se vea afectada.

Los basureros deberán encontrarse en lugar visible y contar con personal que se ocupe de su vaciado periódicamente en el transcurso del día, impidiendo que se llenen, rebalsen y su alrededor se convierta en un botadero en torno al cual circulen palomas o perros callejeros y pululen los insectos. Si se cuenta con mesas para el consumo de alimentos éstas deberán estar permanente limpias y no se deberá esperar que el viento retire los platos y vasos desechables ensuciando el ambiente.

En lo posible se evitará la presencia de animales en todo el espacio de la feria pues podrían ser extraviados, y sus heces son antigénicas. Para ellos podrá reservarse lugares de espera designando a alguien para su cuidado. En caso de ferias de animales, el espacio para ellos debe ser amplio, alejado de las comidas y los sanitarios, y con vías anchas para su paso. Otro lugar estará destinado exclusivamente a las personas. Similar situación ocurrirá con los vehículos: las personas

deben tener su espacio y los carros lo propio, caso contrario existe competencia por la ocupación y peligro de causar accidentes.

- **La publicidad y visibilización a través de carteles y tarjetas.** La publicidad visual es de suma importancia para anunciar los productos y/o servicios. Entre estos últimos se encuentra una variedad como los servicios de lectura de cartas y adivinación, tatuajes, lectura en plomo, orientación para la salud, orientación para la adquisición de nichos, terrenos, cursos de inglés y carreras universitarias, peluquería y barbería, pintado de uñas, trenzado de cabello, etc. Todo lo ofertado debe estar anunciado claramente en carteles horizontales y/o verticales, banners, telas o lonas, en el idioma predominante o en los que se considere necesario. Estos carteles deberán cuidar la ortografía y la redacción, además de combinar texto e imágenes como fotografías, planos, gráficos e infografías. Los carteles deben ser colocados en el stand o puesto de manera visible o alternativamente en soportes aledaños evitando la contaminación visual y, en lo posible, siguiendo una sola línea gráfica.

- **La ruta de la feria, la señalética y el desplazamiento.** Al inicio de la feria deberá ubicarse un plano de ubicación de cada sector o de la feria por más pequeña que sea, ya que el cliente podría preferir dirigirse a un puesto determinado sin tener que recorrer toda ella. A lo largo de la feria deberá instalarse carteles que orienten al visitante sobre los sectores, los espacios para eventos, incluso el cronograma de actividades de la feria, además esta señalética deberá orientar sobre el desplazamiento del cliente por las rutas de la feria. Por ejemplo, cada sector podría tener su propia ruta que podrá ser muy lineal o, de lo contrario, bastante libre. El primer caso ocurrirá cuando el recorrido tenga un carácter temático y sea importante que el cliente siga una secuencia.

- **La información.** Es importante que el visitante cuente con la información necesaria para que su recorrido por la feria sea óptimo. Aparte de la ruta y la orientación en el desplazamiento, el cliente deberá encontrar los datos sobre los productos, las empresas, los vendedores o artesanos, el programa de ferias y las ruedas de negocios. Cada puesto o stand podrá distribuir papelería, señalar sus páginas web, invitar a descargar aplicaciones o bien la organización general de la feria podrá distribuir material de todos los stands. Asimismo, es importante que durante la feria se acuda a la colaboración de un medio radiofónico o televisivo para la transmisión en directo de la misma, o por lo menos al perifoneo constante informando a los clientes sobre las actividades, los productos, las novedades, los cursos o talleres, y todo lo que se ofrezca, con pausas de música ambiental que relajen al visitante.

- **El expendio de comida y bebida.** Como ya se indicó arriba, ya se trate de puestos de comida o de cafeterías o restaurants instalados en el espacio de la feria se debe cuidar la higiene, la seguridad, la ventilación, la temperatura, el confort y la frescura de los alimentos y bebidas. Si bien popularmente se suelen instalar cocinas y garrafas a vista del público esta tendencia deberá ser cada vez menor simplemente por seguridad de quienes transitan por la feria. Mucho más si se trata de esos grandes sartenes de chicharrón que, siendo una tradición, no ofrecen seguridad si es que se encuentran al paso. La simple ubicación fuera del alcance de los clientes podría ser una alternativa para minimizar riesgos de quemaduras o salpicaduras de aceite caliente. Lo ideal es instalar cocinas propiamente dichas en un lugar alejado del área de consumo.

  La higiene no debe dejarse al azar y se procurará contar con lavaplatos y abandonar gradualmente las prácticas del lavado en balde con dos aguas ya que no se garantiza el aseo profundo de los enseres. De no contarse con las condiciones, se podrá acudir al transporte de los alimentos y bebidas en envases plásticos desechables – práctica obviamente reñida con el cuidado del planeta – desde un restaurant cercano o bien solo acudir a los snacks y golosinas envasados que no requieren ser calentados.

- **El buen trato y la presentación del artesano.** Nunca está de más que la coordinación de la feria comparta algunos criterios entre los artesanos o vendedores, como son las normas básicas de cortesía. Aunque cada vez menos, aún se escucha esas odiosas frases como “¿Vas a comprar?, si no vas a comprar, ¡no me lo toques!”, “Tiene el producto X?”: “¡No hay!”, entre otras. El trato cordial comienza con el contacto visual directo, la sonrisa abierta y el saludo en cuanto el cliente se aproxima al puesto o stand, momento en que el primer impacto visual puede determinar la decisión de compra. Existen personas con carisma innato para las ventas, mientras que otras deberán aprender esa habilidad, sin embargo, el trato amable es un buen punto de partida. El segundo elemento apunta a conocer la “solución” que el visitante busca mediante la adquisición de un producto o la contratación de un servicio. La explicación detallada sobre los beneficios de lo ofertado podrá ser un argumento para alentar la decisión de compra a lo que podrá sumarse el carácter estético y simbólico, de manera muy sutil.

  El atuendo del artesano, artesana o vendedor, deberá armonizar con el puesto o stand, tanto en color, forma y textura, y siempre se deben lucir prendas discretas y, en lo posible, elegantes. Todo el vestuario estará limpio, planchado y será de la talla del vendedor. En el caso de la venta de alimentos, el atuendo será establecido por las intendencias o la instancia correspondiente.

Aunque existen muchas empresas familiares, es recomendable evitar la presencia de menores de 14 años en el puesto o stand–incluso menores de edad en general -, menos que sean ellos quienes se dedican a la venta de los productos, debido a que esto resta seriedad al trabajo y expone a dichos menores al engaño mediante billetes falsos, sustracción de mercadería y acoso, y por otro lado, desalienta al comprador a aproximarse al puesto por una supuesta falta de seriedad ya que no se le podría reclamar nada a un chico de 8 años. El trabajo infantil y juvenil sin duda ha formado parte de las culturas originarias desde hace mucho tiempo, sin embargo, estos valores no deben transferirse al comercio por los riesgos anotados.

- La seguridad física. La seguridad de la feria idealmente comprende los dispositivos de ingreso como puertas, rejas, garajes, además de las cámaras de seguridad, los sensores de movimiento y las alarmas. También se cuenta con agentes de seguridad física, ya sea privada o de la Policía Nacional.

  En el caso de las ferias y otras actividades culturales es preciso tener cuidado con los petardos o cohetillos, los cuales causan molestia auditiva y ponen en riesgo la seguridad de quien los manipula. En lo posible deberán ser evitados y reemplazados por elementos menos agresivos como globos de helio o las bombas de papel picado al momento de la inauguración.

  Recordemos que las ferias suelen contar con mucha afluencia de visitantes entre los cuales existirán menores, mujeres en gestación, personas de la tercera edad y personas con capacidades diferenciadas, quienes tendrán prioridad en la feria.

3.5.1.4 Federaciones de Juntas de Vecinos (FEJUVE) y Juntas de Vecinos

La Agenda Cultural tomará en cuenta la instancia de la organización vecinal acudiendo en primera instancia a la FEJUVE del municipio o, en caso de así requerirse, a la CONALJUVE (Confederación Nacional de Juntas de Vecinos) o alguna otra variación. Una vez que se haya dialogado con la FEJUVE, y a través de ella, se contactará al responsable de la cartera correspondiente y mediante ella se articulará con los presidentes de las juntas de vecinos particulares en cada distrito municipal.

Al ser organizaciones numerosas, las Juntas de Vecinos deberán ser tomadas en cuenta gradualmente por distritos y así repartir la gestión para el diseño de la Agenda Cultural de la manera más equitativa en el territorio del municipio. La coordinación con los representantes de la FEJUVE y/o

los presidentes de las juntas de vecinos seleccionadas según criterios de disponibilidad, demanda, proyecto u otro para comenzar la inclusión de estos importantes actores en la agenda, dará pie a detectar en un inicio posibles actividades, espacios y momentos adecuados, además de involucrar directamente a los dirigentes y a través suyo a los vecinos más entusiastas. Como se va reiterando en este trabajo, lo ideal es contar con planes, programas y proyectos robustos que apunten al desarrollo humano de la población, sin embargo, las realizaciones de actividades puntuales se constituyen en ensayos de organización para ganar el hábito y formar las sinergias necesarias.

Extracto del libro "La Paz, Juntas Vecinales y Comités de Vigilancia" de José Blanes. Ed. CEBEM s/f, La Paz:

> *"Las Juntas Vecinales son organizaciones territoriales básicas a nivel urbano. Estas han sido tomadas en cuenta por la ley de PP para la implementación del proceso de planificación participativa. Cuenta con autoridades, estatutos y reglamentos, están afiliadas a la Federación y se rige por los reglamentos y estatutos de ésta (pp 40). La gestión de las directivas de las juntas vecinales es de 2 años por lo general" (pp 48). "… la Directiva está conformada por un número variable de secretarías, las que precisan la participación de un número considerable de vecinos. El número varía de acuerdo a las necesidades de las mismas, pero por lo general, el común denominador es la siguiente lista: Presidente, uno o dos vice-presidentes, y secretarios en las carteras de General, Hacienda o Finanzas, Conflictos, Actas, Prensa y Propaganda, Obras Públicas, Bienestar Familiar o Vinculación Femenina y Relaciones. Este formalismo está calcado de los estatutos de la FEJUVE" (pp49). "[Las reuniones y asambleas] suelen ser las formas habituales para conseguir consenso sobre las acciones a realizar y sobre los proyectos a negociar con la Alcaldía" (pp 51).*

Extracto del libro "La Paz, Juntas Vecinales y Comités de Vigilancia" de José Blanes. Ed. CEBEM s/f, La Paz:

> *Respecto a la FEJUVE de La Paz cabe indicar que "Las federaciones son instancias superiores a las que los dirigentes de los barrios recurren para solucionar ciertos problemas que se presentan al interior de las juntas o entre juntas, ya sea por apropiación de terreno, o por una inadecuada delimitación de sus espacios" (pp 77). "La Federación de Juntas Vecinales de La Paz se gobierna a través de un sistema de asambleísmo, que gusta mucho a los dirigentes y bases de las juntas de vecinos. Sus reuniones públicas suelen estar rodeadas de una suerte de espectacularidad que agrada a la gente de los barrios: Congresos Ordinarios, Congresos Extraordinarios, Ampliados Ordinarios, Ampliados Extraordinarios, Asambleas generales" (pp 78).*

A medida que se avance con el trabajo en estrecha colaboración con las Juntas de Vecinos se irá conformando la base de datos que será el

instrumento de trabajo operativo y mapeando a estos actores, bajo la consideración de que ciertas adscripciones político–partidarias podrían estar presentes:

MAPA DE AGENTES CULTURALES: JUNTAS DE VECINOS

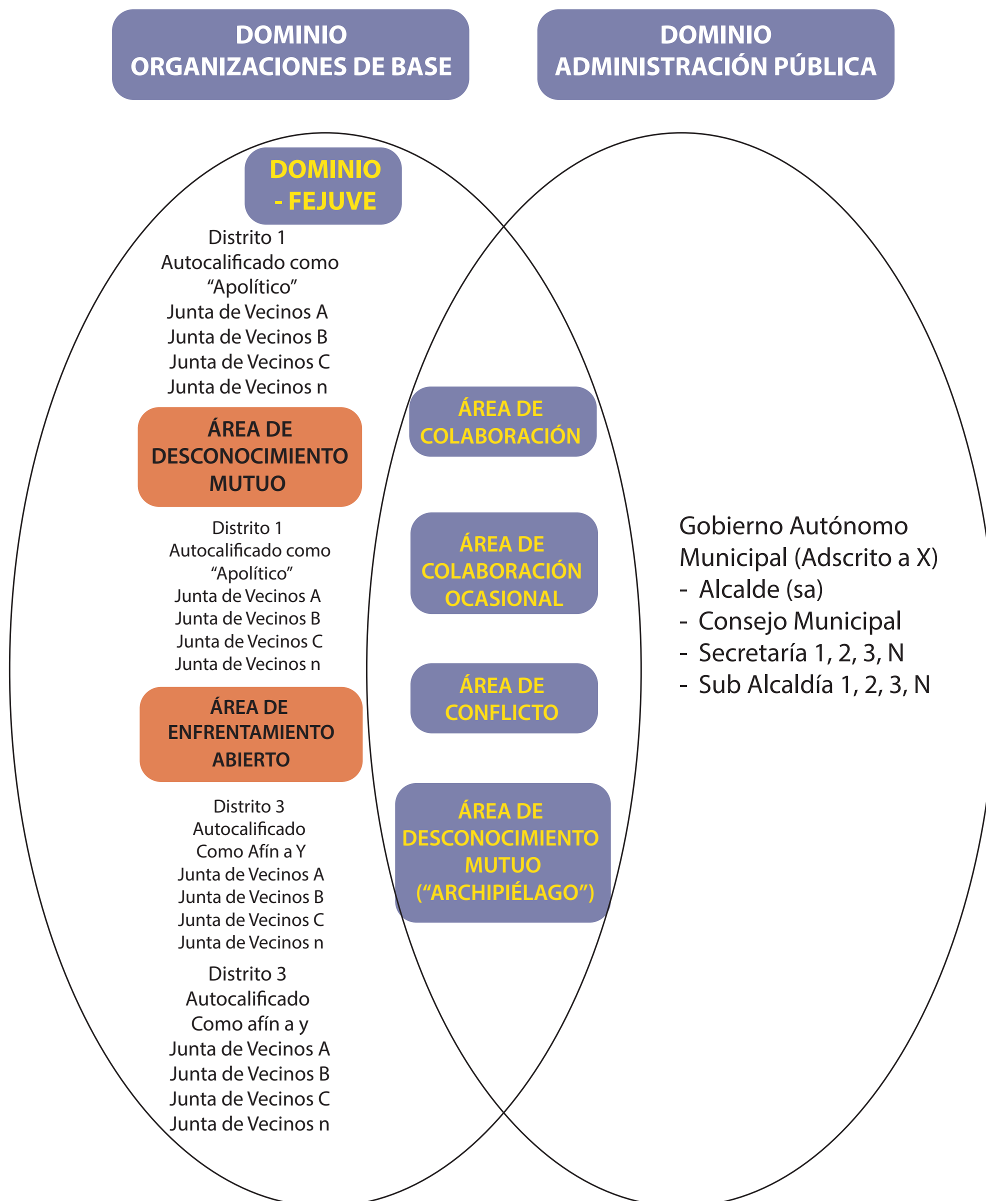


Ilustración 22. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

Es posible que los organizadores de la agenda tengan asimismo sus preferencias político partidarias, sin embargo, esto no es un óbice a la hora de coordinar y organizar las actividades con las Juntas de Vecinos las cuales

por lo general priorizan el servicio a los vecinos de su jurisdicción lo cual les motiva a emprender acciones coordinadas que tienen mucha probabilidad de convertirse a la larga en verdaderos planes, programas y proyectos a favor de los habitantes.

3.5.1.5 Asociaciones de agrupaciones folklóricas y cofradías

La riqueza cultural presenta también un sinnúmero de instituciones de la sociedad civil cuyo centro de atención es la expresión de la devoción hacia un(a) Santo(a), una Virgen o un Señor. Las cofradías son organizaciones dedicadas a la veneración mediante la ejecución de actividades muy vinculadas al calendario litúrgico, las cuales, si bien suelen contar con el respaldo de los sacerdotes quienes brindan los espacios en los templos y casas parroquiales para el desarrollo de sus actividades, eventualmente podrían formar parte de la agenda cultural. Las actividades podrían ser presentaciones de publicaciones, conferencias, cursos, entre otras, por lo cual también es menester contar con la base de datos de las organizaciones confesionales dentro del territorio que corresponda.

Por otro lado se encuentran las asociaciones que agrupan conjuntos, agrupaciones, fraternidades o comparsas de carácter folklórico y/o autóctono, mismas que suelen estar organizadas mediante una estructura jerárquica bien definida y cuyas actividades se rigen por el calendario folklórico que si bien coincide en varias actividades con el litúrgico, no es necesariamente el mismo, puesto que actividades como elecciones de representantes, festivales y concursos ya no se encuentran en el plano religioso y estas asociaciones podrían optar por participar en ellos en virtud a las danzas que practican.

Cada conjunto, agrupación, fraternidad o comparsa suele distinguirse por la ejecución de una danza, folklórica o autóctona, o bien por la ejecución de un instrumento musical autóctono. En el primer caso, podrían contar con el acompañamiento de bandas de instrumentos metálicos o grupos de ejecutantes de instrumentos nativos. En el segundo caso, suele ser la totalidad de sus integrantes quienes ejecutan uno o varios instrumentos musicales nativos.

La agenda podrá incluir también las actividades coordinadas con estas asociaciones mismas que podrán ser: presentación de la fiesta patronal correspondiente, seminarios, cursos, coloquios, simposios, presentaciones de publicaciones, desfile de trajes folklóricos, entre otras actividades. Al ser organizaciones muy dinámicas y propositivas, las reuniones de coordinación deberán ser frecuentes y siempre se deberá considerar los derechos tanto de estas asociaciones como del público. En ciertos casos, el carácter festivo de los grupos folklóricos provoca malestar en los vecinos quienes se sienten

avasallados en su “derecho” a la circulación y al silencio e incómodos al ser testigos del consumo de alcohol que suele ser juzgado como excesivo. En medio de todo esto se encuentran dos grupos gremiales que incrementan la tensión que se genera entre autoridades, grupos folklóricos y vecinos, ellos son: los vendedores de cerveza y los propietarios de graderías.

El diálogo permanente y el establecimiento de normativa clara y posible de cumplir, son factores importantes para lograr disminuir esta tensión, ante la que los funcionarios públicos e incluso los guardias de la Policía Nacional suelen ser rebasados. Lejos de encontrar responsables, se trata de hallar formas de minimizar los aspectos negativos de estos comportamientos que, al fin y al cabo, al tener un carácter social y masivo, deberán ser enfrentados por la propia sociedad a partir de procesos de concientización y decisión conjunta. En este punto se debe señalar que en Bolivia existen entradas folklóricas cuyos organizadores prohíben el consumo de alcohol.

MAPA DE AGENTES CULTURALES: FOLKLORISTAS

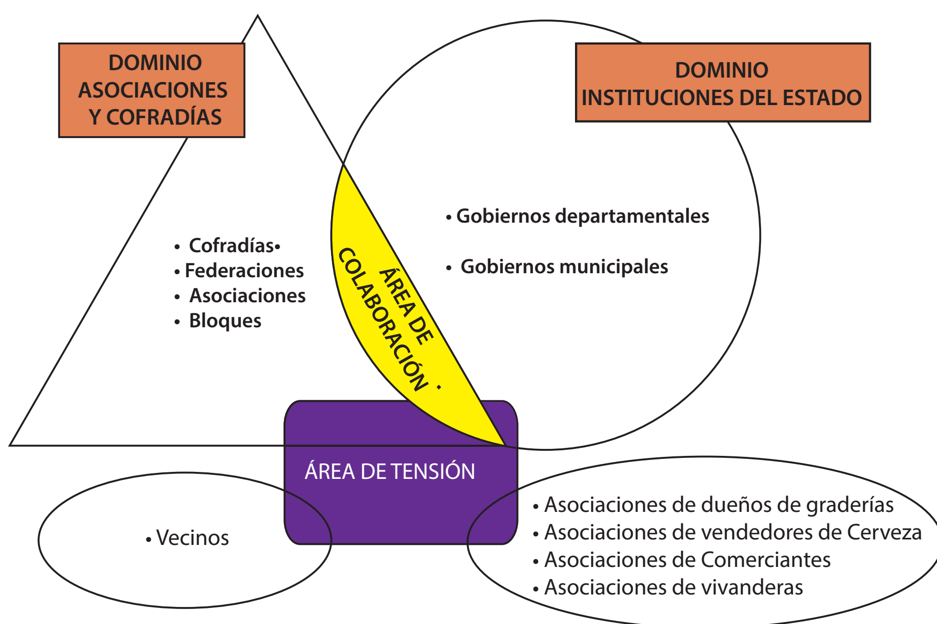


Ilustración 23. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

3.5.1.6 Sindicatos, organizaciones indígenas, campesinas y comunidades interculturales

Estas organizaciones mantienen posiciones políticas muy bien definidas. Además, de las acciones que guardan este carácter, suelen organizar también actividades importantes que se incluirán en la agenda. Al respecto, los organizadores de la agenda forman parte de una institución, empresa,

organización, asociación que previamente deberá establecer su posición no necesariamente política, sino general. En otras palabras, el ente que tenga, entre sus funciones, la ejecución de una agenda cultural, deberá definir el objetivo central de su trabajo y en función a éste, delineará el tipo de relación que guardará con las diferentes organizaciones.

3.5.1.7 Asociaciones de guías de turismo

Es muy frecuente la presencia de estas asociaciones, aunque menos su inclusión en las agendas culturales, por lo que corresponde convocarlas y coordinar actividades como presentación de sus publicaciones, cursos de capacitación, presentación de circuitos, lanzamiento de paquetes turísticos, seminarios, etc. Estas actividades deberán considerar las épocas altas de turistas, periodo en el cual los miembros de estas asociaciones no podrán participar por estar ocupados atendiéndolos.

3.5.1.8 Asociaciones de periodistas y fotógrafos

La vinculación con estas organizaciones tiene, sin duda, un carácter estratégico. En primer lugar, podrán ser incluidos en la agenda atendiendo sus eventos propios que armonicen con ella como muestras fotográficas y, en segundo lugar, serán aliados en la cobertura de eventos. Esta alianza tiene la oportunidad de establecerse de inicio con reuniones, cenas o almuerzos en los que se requiera su apoyo con su trabajo profesional. Es importante establecer las formas – lugares, horarios, condiciones – que adoptarán los “tours” o “ruedas” de medios, las conferencias de prensa, los reportajes, las entrevistas con las autoridades o los personajes destacados del momento y lo más importante, se debe acordar la publicación de la agenda cultural en los medios de comunicación en forma permanente. Las asociaciones de fotógrafos e incluso los fotógrafos independientes podrán ser aliados ya que la provisión de material visual es necesaria en todo momento.

Es recomendable que, con estos actores, así como con otros a quien se considere necesario, se sostengan y consoliden las alianzas mediante la permanente entrega de reconocimientos por su trabajo, compromiso u apoyo como ser plaquetas, diplomas, estatuillas, medallas, certificados, cartas de agradecimiento, etc.

3.5.1.9 Universidades a través de sus departamentos de cultura, extensión social o bienestar social y del conjunto de sus carreras, institutos, departamentos, etc.

El crecimiento del número de universidades, institutos, centros de formación de carácter tanto público como privado, hace que deban ser

considerados en la agenda cultural en forma permanente, tanto en el sentido estrictamente cultural, es decir, por medio de la presentación de sus funciones, exposiciones, muestras, recitales y conciertos, como en el sentido científico. En este último se encuentran las presentaciones de libros, los cursos, seminarios, simposios, congresos académicos, encuentros, reuniones, etc. y todo evento que tenga por fin socializar avances científicos.

Los organizadores de la agenda podrán organizar también la presentación de resultados de proyectos, investigaciones, u otros, realizados con el ente que organiza la agenda, es decir, conjuntos, en el marco de programas o proyectos anuales. Al contar cada ente educativo con su propia agenda, se podrían coordinar acciones para actividades conjuntas.

Las autoridades universitarias guardan la cualidad de su permanencia por periodos de varios años por lo que las agendas podrían encarar la ejecución de los planes, programas y proyectos con mayor garantía de continuidad. Es importante, contribuir con el fortalecimiento de las competencias que los estudiantes adquieren en su formación por lo que es prioritario que se mantengan grupos de universitarios en la instancia encargada de la agenda cultural. Estos asumirán la forma de pasantes, asistentes, practicantes, según lo establezca la instancia educativa a la cual pertenecen. Para que su estadía sea provechosa, se organizarán sesiones de capacitación previa con los estudiantes para luego pasar al trabajo operativo propiamente dicho, mismo que deberá ser supervisado, controlado y evaluado permanentemente.

3.5.1.20 Museos, archivos, bibliotecas, centros culturales, centros de artes, centros educativos y otros

Son instancias que suelen contar con su propia agenda y bastante independencia en su dinámica, por lo que es posible la ejecución de actividades en red o coordinadas, ya sea en forma simultánea o itinerante. Un claro ejemplo son las Largas Noches de Museo que tienen buena aceptación en la población boliviana. El mapa de estos actores o agentes podría tomar esta forma: (ver ilustracion 10)

Para la realización de la agenda, el ente coordinador deberá intentar vincularse con todos o la mayoría de estas entidades de las cuales por lo general no se cuenta con bases de datos completas ni actualizadas debido a que si bien existen aquellos cuya actividad es continua, también los hay quienes aparecen y desaparecen “como hongos” (ya nos referimos a la continuidad de los agentes en un acápite anterior).

MAPA DE AGENTES CULTURALES: MUSEOS, BIBLIOTECAS, ARCHIVOS

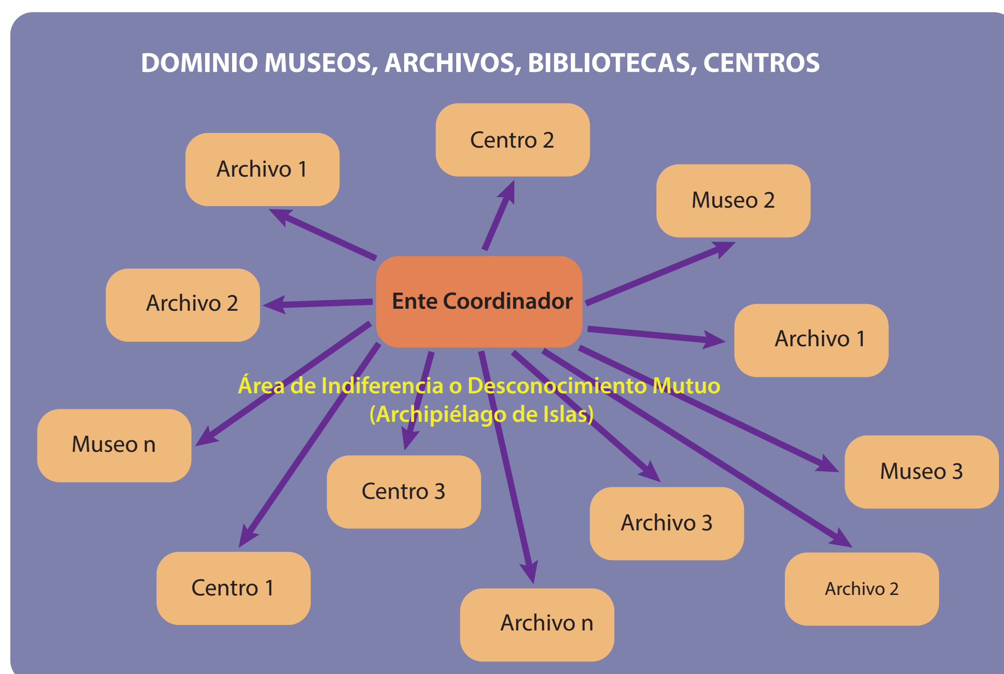


Ilustración 24. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

3.5.1.21 Tercer sector

Se trata de organizaciones sin ánimos de lucro que cumplen el rol de contribuir al desarrollo de los países en los cuales se sitúan generalmente a través de la inversión de fondos destinados a proyectos puntuales o a programas de largo aliento. Sin embargo, este sector no solo invierte fondos monetarios, sino que también suele otorgar asesoramiento técnico, además de contar con un plantel de funcionarios que acompañan permanentemente las tareas a realizarse, influyendo positivamente en los resultados. Por tanto, el trabajo será realizado armónicamente entre los solicitantes y el organismo. En este sector se encuentran, por ejemplo, las fundaciones, las asociaciones, las organizaciones no gubernamentales, las cooperaciones, las embajadas, los consulados entre otros. Acudir a este sector implica contar con proyectos de impacto considerable o alto en el ámbito en que se halla el fondo, es decir, se trata de tareas perdurables como, por ejemplo, la restauración y preservación de bienes culturales patrimoniales. Si bien algunas entidades suelen contar con agendas culturales, el carácter duradero de sus proyectos hace que exista un cronograma de actividades en el que lo más importante es el cumplimiento de resultados y la consecución de metas.

3.5.1.22 Sector privado

En los últimos años, varias empresas vienen implementando una dependencia dedicada a la responsabilidad social empresarial o corporativa a través de fundaciones en el seno mismo de la entidad o simplemente áreas. Cada empresa define qué tipo de iniciativas apoyar y organiza un equipo de trabajo para hacer el acompañamiento a los solicitantes y a los beneficiarios. Así como el tercer sector, las empresas invitan a presentar propuestas, estableciendo metodologías que suelen implicar el llenado de formularios, las entrevistas y la presentación de documentos de respaldo. De igual forma, no presentan agendas culturales propiamente dichas, sino un cronograma para el logro de las metas propuestas.

3.5.1.23 Administración Pública

Como ya se fue desarrollando a lo largo del texto, la administración pública se circunscribe a las entidades estatales, especialmente gobiernos municipales, departamentales y a las instancias del Estado propiamente dichas como por ejemplo los ministerios. El Estado, entonces, de acuerdo a algunos autores, aparece como un ente más – en ciertos casos, el único – que monopoliza una cantidad determinada de recursos. La forma en que se emplean estos recursos es decisión de las autoridades de turno mismas que tienen la competencia de aprobar o rechazar solicitudes.

Por lo general y en grado diverso, la administración pública dedicada al ámbito cultural reparte sus recursos en tres partes:

a. **Recursos para la ejecución de sus propios planes** puesto que deberá dar cuenta de su planificación al término de su gestión. Aunque existen casos en que no existe planificación propiamente dicha – por ejemplo, municipios que funcionan sin un PTDI aprobado e incluso sin PTDI alguno – mediante los planes se procura destinar los recursos a la atención de las demandas más sentidas de la sociedad. La planificación debe dar cuenta de la política pública propiamente dicha, sin embargo, este no es el caso de todas las instancias y lo que debería ser una política pública puede quedar limitada a un conjunto de proyectos y obras de mayor o menor impacto que no responden a una gestión planificada. Como ya se revisó la política pública suele contener planes, programas y proyectos desde el nivel central del Estado hasta los gobiernos municipales.

   La no ejecución completa de los presupuestos anuales da cuenta de una inadecuada gestión por lo que la aplicación de medidas correctivas será urgente. Sin embargo, si bien las autoridades de

turno y los funcionarios públicos son ciertamente responsables de esta ejecución de políticas públicas, la dinámica boliviana hace su parte en tanto que el Estado debe jugar con elementos que definitivamente salen de su control. Estos elementos, como se esbozó en la parte introductoria, son diversos y no siempre muy conocidos, se trata de: el mercado global, las migraciones, el contrabando, los tráficos ilegales, el clima, la naturaleza y los desastres naturales, las nuevas tecnologías, la dinámica cultural, los avances científicos, los conflictos armados y los imaginarios sociales. Y no se trata de restar responsabilidad sino de incorporar estos elementos en calidad de riesgos a los cuales se expone dicha política pública boliviana en forma permanente.

b. **Satisfacción de requerimientos no planificados internos,** es decir, que provienen de la misma instancia y que no se encontraban dentro de lo planificado. Se trata de destinar fondos a las tareas que deben ser cubiertas por orden de los mandos superiores con diferentes fines: desde enfrentar desastres, recibir personalidades destacadas, hacer un galardón, responder una invitación, viajar en representación oficial, entre otros. Los gastos que cubren tareas no planificadas no son señalados en la planificación pues son impredecibles e incalculables, por lo que se suele acudir a los “reformulados” o “sacar de tal o cual partida” que más o menos encaje en lo que se quiere cubrir. Esta situación es legal e incluso podría haber estado contemplada en la planificación bajo una forma enunciativa y vaga para disponer en imprevistos, sin embargo, no siempre ocurre eso y, por ese motivo, suele limitar la ejecución de los presupuestos predefinidos.

c. **Satisfacción de requerimientos no planificados externos,** es decir, solicitudes que realizan diferentes actores los cuales suelen implicar un desembolso monetario. En el ámbito cultural, estas solicitudes suelen ser, por ejemplo: costeo de producciones como videos, libros, películas, espectáculos, etc., pago de capacitaciones ya sea en calidad de docentes o estudiantes, auspicio de funciones con pago de algunos gastos como impresión de afiches y volantes. Si bien existen gestiones que previenen este tipo de gastos bajo ciertas partidas como impresos, por ejemplo, otras no lo hacen y suele ocurrir que una actividad planificada es sustituida por un requerimiento externo por decisión de la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) en virtud de la importancia que éste reviste o de la capacidad de convencimiento y persuasión en base a argumentos razonables que pueda tener el actor solicitante ante lo cual el funcionario sopesa la pertinencia social en base a lo que dará curso o rechazará la solicitud.

MAPA DE AGENTES CULTURALES EN RELACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

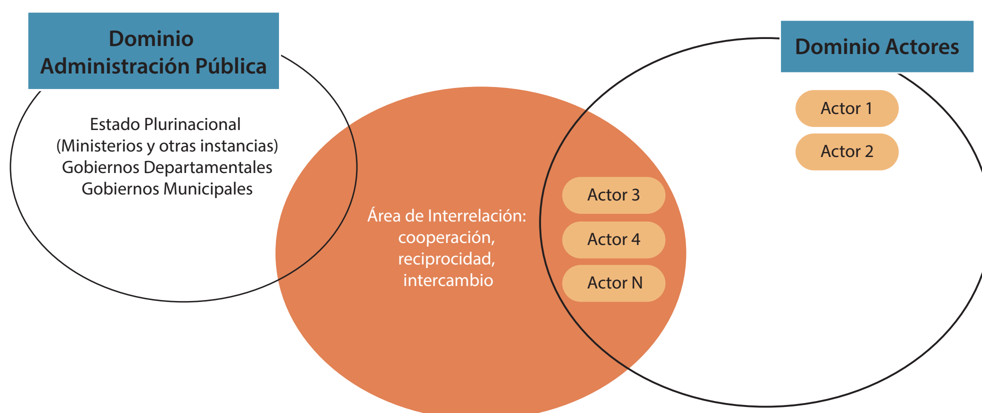


Ilustración 25. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

En cuanto a lo que los actores suelen solicitar tenemos que, por lo general, accederán a los fondos del Estado aquellos que graviten en torno a las administraciones de las instituciones dedicadas al ámbito cultural. Es decir, que para obtener fondos para un proyecto particular es necesario un acercamiento de los potenciales solicitantes a los trabajadores de la cultura con capacidad de gestión y/o poder de decisión. En otras palabras, quienes deseen acceder a estos fondos deberán acercarse lo más posible a los funcionarios y autoridades que definen el desembolso, mediante la participación en actividades, remisión de notas, entrega de cortesías, invitaciones a eventos, participación en redes sociales, consultas personales sobre los formularios a ser llenados, presentación de proyectos, etc. – recordemos que todos estos actores forman o apuntan a formar parte del campo de la cultura – y principalmente dialogando permanentemente con funcionarios y trabajadores de la cultura para que el actor esté al tanto de las convocatorias a concursos, consultorías y servicios que la entidad lance e incluso pudiendo sugerir el propio actor un proyecto en el que su perfil encaje. Nuevamente, esto no es “tráfico de influencias”, delito penado por ley, sino más bien una forma en que el campo de la cultura se organiza creativamente para dinamizar el mismo campo.

Estos desembolsos podrán darse mediante solicitud directa, participando en concursos, bajo la modalidad de consultoría, contrato o finalmente mediante la incorporación a planta. En tanto, los actores que no graviten en el círculo de los administradores de la cultura no tendrán posibilidad de acceder a los recursos estatales, salvo que su gravitación sea directamente en torno a la MAE. Ahora bien, ¿cuál es la posibilidad real de acceso a estos recursos? En realidad, muy poca, si es que no se cuenta con poder de influencia sobre la MAE, sobre los funcionarios o sobre ambos. Este poder de persuasión se refiere

a la capacidad de convencimiento de que la propuesta se encuentra en el marco de lo planificado, en el interés de la administración de turno, o en los posibles beneficios simbólicos o sociales que podrían reportar los resultados de la propuesta al cabo de su ejecución. Además, el poder de persuasión también podría estar vinculada a los lazos precedentes entre los solicitantes y los tomadores de decisiones o al prestigio y reconocimiento social con que ya cuente el solicitante – su capital social acumulado –.

Reiteramos que con lo anterior no se hace referencia al tráfico de influencias, delito penado por ley, sino a la conformación del “campo de la cultura” al cual acceden, obviamente, gran parte de las autoridades y funcionarios, y solo una parte de la sociedad ya sea en forma de grupos o individuos que compiten por el acceso a los recursos y a otras dádivas de carácter simbólico como ser reconocimientos, certificaciones, evaluaciones positivas, etc. y a servicios como préstamos de ambientes, equipos, colaboración del personal, impresión de papelería, etc. El resto de la sociedad conforma un amplio espectro de consumidores reales y consumidores potenciales, por un lado, y personas que no desempeñan ningún rol.

MAPA DE AGENTES CULTURALES EN RELACIÓN A LOS CONSUMIDORES

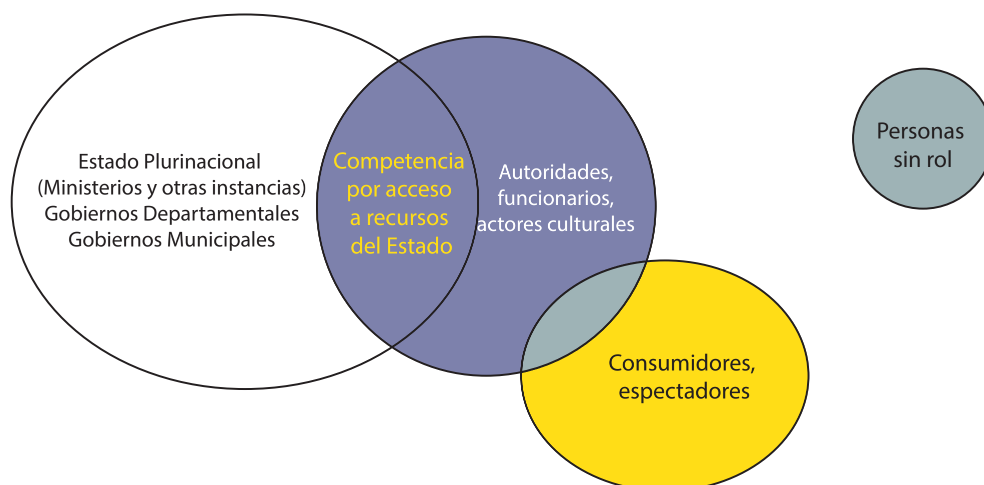


Ilustración 26. Fuente: Elaboración propia en base a www.atalayagestioncultural.es

3.5.1.24 Actores individuales

Los actores individuales son personas con un rasgo distintivo en su quehacer, obra o producción en virtud a lo cual se distinguen de la “sociedad adocenada”, la masa, y podrían lograr crear gran interés en los responsables de la administración pública con el fin de obtener beneficios simbólicos u otros. En el ámbito cultural los actores individuales suelen ser:

a) Artistas

Su trabajo, reivindicación e impacto mediático permanente los ha logrado posicionar como actores o agentes culturales importantes, aunque no necesariamente esto se vincule con la calidad de su obra artística. Los artistas, aparecen en forma de grupos o colectivos de un número reducido de miembros o en forma solitaria, aunque los más destacados cuentan con una persona o un equipo de apoyo que proyecta, gestiona y comercializa su obra para lograr auto-sostenibilidad.

Generalmente, el artista suele caracterizarse por mostrar una dinámica personal que no siempre se relaciona con la de la administración pública, en especial con la de los administradores, puesto que la creación artística tiene la particularidad de no ser mecánica, por tanto, el trabajo del artista no es comparable a la del obrero el cual muestra un trabajo mecánico que permite calcular y medir costos y tiempos.

En este sentido, si bien muchos artistas pueden calcular el tiempo que demora una obra, para otros eso no es tan sencillo y solo cuentan con aproximaciones. Más aún si en el proceso, el contratante o solicitante añade nuevos detalles u observa algún aspecto de la obra. Por eso, se debe prever que el trabajo artístico cuente con un tiempo prudente de ejecución.

Otro rasgo del artista es que no siempre se ajusta a la presentación de proyectos, no se trata de que no sepa redactar, sino que su mentalidad creativa no se ajusta al lenguaje de los formularios, los impactos sociales, los costos y los indicadores. Recordemos que las lógicas de los cronogramas, informes, plazos, impactos, etc. proceden de un paradigma positivista en el que las artes no siempre tienen cabida y que actualmente es el dominante en las administraciones públicas con el fin de enfrentar los manejos inadecuados de fondos. La mediación por parte del funcionario o del gestor cultural será importante a la hora de completar formularios, redactar proyectos y describir los medios de verificación.

b) Indígenas

Los indígenas son grupos que se auto-identifican con uno de los Pueblos Indígena Originario Campesinos reconocidos en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, con uno de los no reconocidos o con un pueblo que se asienta en el territorio de otro país. El razonamiento lógico de los indígenas tampoco suele ajustarse a la de las administraciones públicas, las empresas, el tercer sector, etc. porque su realidad es muy diferente a la que se vive en los centros urbanos.

Entre sus preocupaciones principales se encuentran aquellas relacionadas con el territorio como son los límites y los linderos, los recursos naturales y su uso por parte de empresas, la construcción de carreteras y los recursos económicos estatales. También la producción, el ejercicio de derechos y la inclusión.

Los indígenas responden a una organización jerárquica por medio de asociaciones, federaciones, confederaciones o asambleas, por lo que el diálogo de realizará a través de sus representantes. Las actividades culturales en las que suelen ser incluidos son, por ejemplo, encuentros, ferias, festivales, congresos académicos, talleres, cursos, presentaciones de libro, simposios, seminarios, entre muchos otros, ya que Bolivia es un país muy inclusivo y en el cual los indígenas suelen organizar y protagonizar sus propios eventos.

c) Periodistas

Los periodistas que se ocupan de las noticias en el ámbito cultural buscan aquellas vinculadas a funciones y exposiciones de grandes artistas, a eventos de gran concurrencia – a partir de 1000 personas –, a destacados invitados extranjeros, es decir, todo aquello que pueda causar gran impacto en la sociedad la cual deberá sentirse atraída a ello y, de ser posible, motivada a participar. Si se trata de presentaciones de libros, avances, resultados de investigación o congresos académicos, los periodistas buscan hallazgos de impacto y que sean comprensibles para el común de la sociedad. Si se trata de eventos gratuitos los periodistas también buscarán difundirlos, por ejemplo, cursos de artes, talleres, seminarios, etc., y asimismo toda actividad orientada a población vulnerable. Esta población vulnerable cambia según surjan acciones en su defensa y se trata de personas de la tercera edad, discapacitados, niños Down, madres adolescentes, mujeres víctimas de violencia, trata y tráfico, desempleados, homosexuales, etc. según el discurso del momento emitido por el tercer sector y/o el propio Estado.

Los periodistas suelen ser aliados importantes en la gestión cultural y en la difusión de la agenda por lo que al inicio y durante la relación con ellos es aconsejable convocarlos a reuniones de coordinación y establecer las formas de trabajo entre la instancia que ejecuta la agenda y los medios. En un almuerzo o cena de carácter amigable y algo informal se podrá articular un trabajo sostenido en relación a la publicidad de las actividades de la agenda, logrando establecer una alianza inicial; cada cierto periodo el almuerzo o cena podrán repetirse para reforzar la alianza con los periodistas y lograr su fidelización. Si bien cuentan con asociaciones, su trabajo individual destaca por la personalización, por lo que se les habrá de convocar de manera personalizada.

Las coberturas suelen ser variables en cada municipio y están en relación a la cantidad de noticias y a la cantidad de medios. A partir de ello, la noticia cultural podrá establecer una frecuencia entre diaria, semanal, quincenal y mensual. Si su frecuencia es de menos de una vez al mes, se deberá proceder a fortalecer la emisión de noticias con el fin de incrementarla. En otras palabras, por lo menos una vez al mes la Agenda Cultural deberá realizar una actividad que sea llamativa para la prensa.

Los periodistas se constituyen en actores culturales especiales en tanto "crean" la noticia cultural. En otras palabras, seleccionan qué debe ser difundido y qué no, con el simple hecho de acudir a la invitación de cubrir un evento o no, o bien, buscar ellos mismos lo que quieren cubrir o aquello de lo cual desean realizar un reportaje. Si bien en el primer punto, responden a un llamado, en el segundo, son los propios periodistas que seleccionan un tópico a desarrollarse el cual consideran podría ser atractivo para la población o bien porque ellos mismos se especializan en tal o cual tema.

Aunque las noticias suelen tener un enfoque bastante superficial – ya que la audiencia no es especializada – otras, aunque las menos, presentan un carácter más profundo. Esto ocurre cuando el periodista realiza una o varias entrevistas de más de 10 minutos, además, busca visitar ciertos lugares, recabar información de fuentes secundarias e incluso primarias, logrando de este modo reportajes de mayor profundidad para un público un tanto más interesado que la media. Estos reportajes suelen plasmarse en revistas de fin de semana que van insertas en los periódicos o programas televisivos o radiales con una duración considerable.

Por lo tanto, un mismo evento cultural podrá generar notas de prensa de diferente nivel de profundidad e incluso con enfoque distinto según la propia línea del medio, por lo que los organizadores de la agenda deben proveer y contribuir a elaborar diferente información sobre el mismo hecho. Para ello es necesario que dichos organizadores redacten las notas y apoyen a la redacción de las mismas cuando son entrevistados, dando no solo información, es decir, un conjunto de datos, sino perspectivas, enfoques, visiones, o sea, abundar sobre la intencionalidad y la filosofía que se halla detrás de todo evento.

Por otro lado, los periodistas también deben esforzarse en cultivar un periodismo de investigación que dé cuenta de y analice los fenómenos culturales de forma tal que la sociedad les otorgue mayor sentido. Recordemos que la competencia en la espectacularización de la noticia se encuentra en la política y en lo policiaco, y es obligación del periodismo serio contribuir a que los fenómenos culturales sean visivilizados pues se enfocan a la felicidad de la sociedad y suelen movilizar gran número de personas.

d) Líderes de opinión

Los líderes de opinión son personas que se destacan en el medio por alguna razón: discurso, denuncia o accionar, que es aquello que muchos quisieran decir, pero no lo hacen por falta de valor, consistencia en el discurso, conocimiento cabal u otro factor. Este líder de opinión tiene muchos seguidores ya que se convierte en la voz de la sociedad o una parte importante de ella, más aún si recibe la censura y/o sanción de ciertas instancias de poder, lo que produce que sus seguidores aumenten en número, posicionándose a su favor.

La Agenda Cultural podrá incluir a estos líderes de opinión en su programación invitándolos directamente a dar una charla o conferencia sobre algún tema e incluso a sostener un debate o una defensa entorno a un tema controvertido. Por otro lado, su carácter de líder hace que si él habla bien – o tan solo menciona – la instancia que ejecuta la agenda, ésta podrá ver incrementado su prestigio, por tanto, también la afluencia de su público.

e) Gestores culturales

Se trata de importantes trabajadores de la cultura que se dedican a la producción de espectáculos, eventos, funciones, congresos, encuentros, ferias, festivales, exposiciones, entre muchos otros. Suelen contar con experiencia previa como artistas u otros, por lo que conocen la movida de cada ámbito y, lo que es más importante, su dinámica económica. Son personas de múltiples ideas, iniciativas, acciones, recursos y tan dinámicas que suelen adelantarse en mucho a las pesadas administraciones estatales. La Agenda Cultural los incluirá solicitándoles sus propuestas, para luego generar una dinámica coordinada que podrá dar buenos frutos.

Por tanto, el establecimiento de alianzas con los gestores culturales permitirá “extender los brazos operativos y pensantes” más allá de la instancia que organiza la agenda, bajo un accionar en la que ganan todos, logrando los resultados deseados.

f) Docentes, capacitadores, conferencistas, investigadores y consultores

Se trata de especialistas en un ámbito de la ciencia o la técnica. Su conocimiento y voluntad de compartirlo, permitirá desarrollar eventos que comuniquen sus saberes en forma de cursos, talleres, conferencias, seminarios, simposios, presentaciones de publicaciones, universidades abiertas, conversatorios, charlas, entre otros, que podrán convocar a gran cantidad de público más o menos especializado. Cada sesión podrá ofertar además certificados de participación, memorias, material impreso

y refrigerio, con lo que el público se verá alentado a escucharlos por un tiempo más o menos largo.

Lo importante es que estos eventos, aunque podrían ser aislados en principio, tienen la potencialidad de generar un programa educativo, o bien un proyecto de sensibilización, ya que se desarrollan en torno a una comunidad que comparte un interés común, por ejemplo, el desarrollo de una técnica. Por tanto, se trata de aliados importantes que, generalmente, están dispuestos a compartir lo que saben.

3.5 Actividades culturales y sus espacios

3.5.1 Ferias culturales

La feria cultural es uno de los eventos preferidos de la sociedad boliviana. Se caracteriza por formarse a partir del encuentro entre compradores y vendedores en un espacio y tener una característica particular. Podrá ubicarse en un espacio abierto o estar al aire libre, o en un espacio techado, y su duración será de algunas horas, varios días o meses. Su frecuencia podrá ser anual, semestral, mensual, quincenal o semanal y su lugar de realización podrá ser fijo o tener un carácter itinerante o rotatorio. Concitará la atención a nivel barrial o zonal, municipal, departamental, nacional o internacional.

Dependiendo de los objetivos, entre las más frecuentes tenemos, por ejemplo, las ferias de libro, de artesanías, de miniaturas, gastronómicas o, simplemente, culturales. Para ello suelen disponerse campos feriales o acondicionarse campos deportivos, coliseos cerrados, canchas de césped, patios de las casas de cultura, patios de establecimientos educativos, plazas, parques, playas, orillas de río, en fin, cualquier espacio en el que puedan emplazarse los “puestos de venta”, los cuales ya han sido descritos líneas arriba, o los stands o anaqueles.

Dentro de la agenda es posible programar ferias tanto al interior del predio que administra la instancia que ejecuta la agenda como al exterior del mismo. En este último caso, la feria deberá contar con la imagen corporativa y podrá figurar como auspiciador, sponsor o colaborador.

3.5.2 Entradas folklóricas o pasacalles, convites y ensayos de danza folklórica

El abundante folklore boliviano se abre paso en las vías públicas para lucir su colorido y sonoridad. Avenidas amplias, plazas, calles se llenan permanentemente de esta expresión la cual se rige por las normas propias que la sociedad ha ido estableciendo desde la colonia. Generalmente, tienen

un carácter sostenible y en la Agenda Cultural podrá nombrase la expresión o bien aquellas actividades paralelas que la acompañen como seminarios sobre las danzas, conferencias sobre los trajes, exposiciones fotográficas de las entradas de antaño, conciertos, pasarelas de moda con prendas de inspiración folklórica, entre otras.

3.5.3 Exposiciones

Las exposiciones son presentaciones de determinados objetos considerados de alto valor cultural, artístico, histórico, etc. Generalmente, son públicas y gratuitas, y consisten en el acomodo armonioso de los objetos en una o varias salas las cuales gozan de buenas condiciones para tal efecto. Son muy frecuentes las exposiciones fotográficas en las cuales un conjunto de fotografías que responden a un mismo tema son ampliadas y fijadas en un soporte el cual es colgado en la pared, en pilares y/o en paneles.

También son frecuentes las exposiciones museográficas de bienes culturales en las cuales aún predomina el acomodo de los bienes a manera de escaparate para su observación sin dar mayor importancia a la narrativa. Las exposiciones más innovadoras presentan otros recursos que acompañan a los objetos: cédulas o cartelas, imágenes, fotografías, maniquís, iluminación, audio, en fin, todo aquello que en conjunto se llama museografía y que tiene el fin de permitir que el mensaje de la exposición sea internalizado por el público. La Agenda Cultural podrá ofrecer exposiciones permanentes, temporales o itinerantes, permitiendo el posicionamiento de un tema o mensaje que le interesa transmitir mediante este medio y eventos paralelos como seminarios, conferencias, cursos, conciertos, etc.

3.5.4 Jornadas Culturales

Las Jornadas Culturales son una forma especial de congreso que convoca a los especialistas en un área de la cultura como gestores o artistas con el fin de realizar un diagnóstico de situación, proponer actividades de política cultural para este sector, presentar resultados de investigación y/o mostrar un conjunto de buenas prácticas. Un facilitador se reunirá con el grupo de especialistas – que conformarán una “mesa de trabajo” – y aplicará una metodología para ordenar las propuestas. Para el diagnóstico se suele usar la metodología **FODA** *(Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas)* mientras que para esbozar una propuesta de política cultural para un sector suele usarse una lluvia de ideas y posterior sistematización con base a una matriz – o algunos de sus elementos –. Esta matriz inicialmente podrá tener los componentes: ***QUE, COMO, CON QUÉ Y QUIENES***, y luego, en trabajo de gabinete será enriquecida con otros elementows. La matriz completa, que denominamos ***MATRIZ DE POLÍTICA CULTURAL,*** y que podrá adaptarse a otras políticas, es una propuesta que se presenta a continuación:

EJEMPLO DE MATRIZ DE POLÍTICA CULTURAL APLICADA A LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN EN UN CONTEXTO UNIVERSITARIO

MATRIZ DE POLITICA UNIVERSITARIA

Modelo propuesto por: MSc. Luz Castillo Vacano

PLAN - PROGRAMA - PROYECTO	1. ¿QUÉ? (OBJETIVO)	2 INDICADORES DE PARTIDA (LÍNEA DE BASE)	3 ¿PARA QUÉ? (JUSTIFICACIÓN)	4 ¿PARA QUIÉNES? (PÚBLICO META)	5 INDICADORES META (4)	6 ¿CÓMO? (ESTRATEGIAS)	7 RESPONSABLES: ¿QUIÉN? ¿QUIÉNES?				8 ¿CON QUÉ? (RECURSOS)			9 RIESGOS
							7.1 ¿QUÉ INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES, EMPRESAS? (UNIDADES)	7.2 ¿QUIÉNES? (NOMBRES, CARGOS)	7.3 ¿QUÉ ALIADOS? (ALIANZAS ESTRATÉGICAS)	7.4 ¿QUIÉNES? (NOMBRES, CARGOS)	8.1 RECURSOS HUMANOS (PERSONAL ESPECIALIZADO)	8.2 RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLÓGICOS	8.3 RECURSOS ECONÓMICOS (FUENTES DE FINANCIAMIENTO)	
Investigación	Consolidar como sector estratégico a la Investigación Científica en los Institutos de Investigación					Financiamiento y apoyo tecnológico en todas las Facultades								
	Creación de editoriales científicas en los Institutos de Investigación	1 Editorial de IIB, 1 Editorial FHADU, 1 Editorial Turismo. TOTAL: 3 EDITORIALES CIENTÍFICAS	Para difundir los resultados de las investigaciones	Para el uso irrestricto de las instituciones públicas, las unidades educativas, las carreras universitarias y la comunidad académica	Incrementar editoriales en cada instituto. TOTAL: 13 editoriales científicas implementadas y en funcionamiento en 5 años	Equipamiento y patente legal. 1 Implementación de Centro Científico Editorial de la UMSA para la articulación con institutos; 2 Gestión de financiamiento para edición; 3 Resolución de valoración de la publicación mediante puntaje a docentes y estudiantes; 4 Incorporación de Fondo Editorial en el POA; 5 Convocatoria a publicaciones....	1 Instituto de Investigaciones Antropológicas Arqueológicas; 2 Instituto de Investigaciones y Aplicaciones Tecnológicas....	Directores de Institutos, personal especializado contratado (10 funcionarios), comité editorial.	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, San Buenaventura, Chulumani...; Gobierno Autónomo departamental de La Paz, Embajada de Francia, Imprenta Sagitario...		Director de Centro Científico Editorial, Asistente Administrativa, Diseñador Gráfico, Ilustrador, Editor, Corrector, Gestor Editorial, Chofer - Mensajero	Oficina central que articula con los 13 institutos; imprenta; red; biblioteca especializada	TGN, recursos propios por venta de publicaciones	Inexistencia o baja cantidad de trabajos para publicaciones recibidas de los institutos
	Consolidar los convenios ASDI, fondos IDH		Para programas de investigación en específico											
	Liderar y participar en redes de investigación a Nivel Nacional e Internacional													
	Apoyar la organización de cursos sobre investigación			(docentes y estudiantes)										

Ilustración 27. Fuente: Objetivos extraídos de la propuesta del candidato a rector, Dr. Gonzalo Taboada (2019) (texto color negro), propuesta de la autora: elementos iniciales de la política que se pueden proponer en las Jornadas Culturales (texto color amarillo), ejemplo sugerido (texto color rojo).

Esta matriz será llenada – por lo menos en los elementos principales que se señalaron QUE, COMO, CON QUÉ Y QUIENES – empleando un Data Display, una pizarra acrílica o de tiza, papelógrafos y tarjetas, o de cualquier otra forma que permita a todos ver claramente lo que se está escribiendo. Si bien generalmente el texto es lo convencional es posible emplear dibujos y mapas mentales que combinen gráficos, esquemas y dibujos ya que el lenguaje gráfico es mejor recibido por el público y una imagen de seguro podrá resumir varias palabras.

3.5.4.1 Plan – Programa – Proyecto

Como ya se refirió supra, la política pública aplicada desde el Estado con participación de la sociedad comienza con la propuesta de planes, programas y proyectos, los cuales podrán ser señalados durante las Jornadas Culturales bajo la orientación de un facilitador y en forma de lluvia de ideas procedentes del auditorio. Sin embargo, generalmente se suele identificar el problema o conjunto de problemas, a partir de una técnica como el Árbol de Problemas ante el cual cada problema "se dará la vuelta" convirtiéndolo en un proyecto cuyo conjunto dará pie a un programa que, a su vez, agrupado con otros programas, constituirá el plan.

CATARSIS

El sentido que se le da a este término es el de liberación y/o purificación respecto a las emociones negativas provocadas por las frustraciones que se producen en el campo de la cultura.
Por eso es común que los miembros de este campo expresen su pesar por situaciones como las siguientes:

- *El Estado considera que la cultura es un gasto*
- *No existen suficientes teatros*
- *El público está acostumbrado a los espectáculos gratuitos*
- *No existe un observatorio de culturas*
- *No existen centros de formación*
- *No hay fondos concursables*
- *Los beneficiados solo son los amigos de la autoridad… etc., etc., etc….*

La catarsis consiste en que los participantes de las Jornadas Culturales expresen sus frustraciones y se liberen de la negatividad que llevan dentro.

YA VENIMOS LLORADOS

Esta expresión se refiere a la actitud positiva y creativa, pero no ingenua, de los participantes por la que están dispuestos, quizás una vez más, a concretar propuestas posibles para ser ejecutadas dentro de la política cultural.
Es una especie de consulta a los actores respecto a lo que anhelan en base a su experiencia en el área.
Por tanto, la tarea será comenzar con aplicar la matriz de la política pública. Se trata de un momento creativo donde la consigna podría ser:

- *Si lo puedes soñar, lo puedes lograr (uno de los lemas del GAMLP)*
- *Primero debes creer, para luego ver (comentario de Franz Layme)*

Es decir, es una proyección hacia el futuro que, por lo menos, en parte, tendrá la oportunidad de hacerse realidad. Por supuesto, no admite la catarsis.

Ilustración 28. Fuente: Elaboración propia en base a observaciones y comunicaciones personales.

Al iniciar la mesa de trabajo en las Jornadas Culturales o similares opcionalmente podrá existir una fase de catarsis, es decir, un momento de desahogo donde los participantes expresen sus frustraciones, problemas y necesidades más sentidas. Antes de esto incluso el facilitador podrá dar a escoger dos caminos: “catarsis” o “ya venimos llorados”. Si se elige la primera, se hará una ronda de intervenciones controladas por reloj y se anotará los problemas y si se elige la segunda se podrá pasar directamente a los objetivos, es decir, al problema que “se da la vuelta”. En esta fase es aconsejable que el facilitador se encargue de recoger los comentarios y un anotador escriba en papelógrafo.

3.5.4.2 ¿Qué? (Objetivo)

El “qué” es el objetivo, es decir, el problema “que se dio la vuelta”, por ejemplo, si el problema identificado era “ausencia de escenarios para los espectáculos musicales” el “qué” podría ser “construir escenarios”, “adaptar espacios cerrados para la función de escenarios” y/o “convertir vías públicas en escenarios efímeros”. En todo caso, el objetivo deberá ser redactado en infinitivo, es decir, con la terminación ar, er o ir. En este momento al auditorio que participa de las Jornadas Culturales debe predisponerse a la creatividad, se trata de “soñar despiertos”, ya que una actitud negativa tenderá a “encontrar el problema a la solución” y no permitirá que el grupo avance. Si el objetivo aparece como algo descabellado deberá apuntarse, pues más adelante irá tomando una forma más real.

3.5.4.3 Indicadores de partida (línea de base)

El indicador es un reflejo de la situación actual, de lo que existe, de lo logrado hasta hoy (indicador de partida). Y a la vez, podría expresar lo que se desea en el futuro (indicador posible). Por ejemplo, si hoy se cuentan con 7 teatros que atienden a la población escolar de 16 unidades educativas – en un contexto donde existe 58 – , en el futuro y gracias a un diagnóstico de necesidades, se podría pretender construir 2 teatros más para que atiendan a 10 unidades educativas más durante la siguiente gestión. Es posible que los 2 teatros no logren satisfacer ni siquiera a las 10 unidades educativas que demandan sus servicios, pero en la subsiguiente gestión podría planificarse otros 2 teatros más. Recordemos que las necesidades son múltiples, pero los recursos son limitados, lo cual se verá también en la matriz de política pública. Sin embargo – y he aquí la magia de la cultura y de un gestor cultural creativo – ante el problema de los teatro se podría pensar también en ampliar los horarios de funciones, convertir espacios poco usados en escenarios efímeros o motivar la creación de obras que no requieran teatros convencionales.

INDICADOR

Extraído del libro "Metodologías de Manejo de Indicadores en Programas y proyectos" del autor boliviano Wálter D. Guzmán Aguirre
Concepto: Los Indicadores son instrumentos de medición deducibles, que sirven para mensurar situaciones; éstos se derivan del hecho de asignar metódicamente símbolos o valores a características determinadas sobre la dimensión conceptual que se observa. Los Indicadores son referentes empíricos de dimensiones definidas teóricamente, que sirven para hacer inferencias válidas y posibles.
Por tanto, el Indicador, como su nombre expresa, es un instrumento que indica situaciones conceptualizables y es aplicable al análisis situacional y prospectivo.
Definición: El indicador es un instrumento lógico, producto de un proceso de consolidación y síntesis conceptual, que permite referencialmente identificar con precisión estados de situación actuales y futuros, en términos cuantitativos y cualitativos.
Utilidad: Son útiles porque expresan, precisamente, situaciones o realidades susceptibles de ser conceptualizadas y mensuradas, permitiendo medir el estado situacional, el alcance de objetivos o la proyección de una situación deseada futura. Así, su utilidad, radica en su capacidad de medir o establecer dimensión y magnitud del estado actual o del estado futuro, por lo que es aplicable al análisis situacional y prospectivo, como instrumento que facilita la planificación, organización, dirección y control de gestión de programas globales y sectoriales.
Función: Los Indicadores tienen la función de denotar la situación actual o en perspectiva futura a través del proceso de consolidación, sintetización (sic) y análisis de la información. Sirven para orientar la toma de decisiones en el control de procesos; por tanto, permiten conocer el estado situacional para tomar medidas y acciones sobre temas prioritarios, identificar problemas y áreas de acción, fijar objetivos y metas de desarrollo, controlar procesos y medir o comunicar tendencias, evolución o condiciones situacionales.

Es posible que, en la lluvia de ideas, los participantes no conozcan estos indicadores, por lo que se hace necesario preparar esa información para que un especialista pueda presentarla. Por ejemplo, si el público pide Casas de Cultura en cada Distrito, el indicador, a través del especialista, podrá señalar: "En el Distrito 1 existe una Casa de Cultura, en la pasada gestión, se registró una asistencia a espectáculos gratuitos mensual promedio de 524 personas. El Distrito 1 tiene 5176 habitantes, por lo que los beneficiarios de los espectáculos son sólo el 10%. Entonces, cabe preguntarse si el problema es la falta de Casas de Cultura o la débil formación de público, la poca difusión de los espectáculos, el dificultoso acceso a la Casa de la Cultura, los horarios, el tipo o la calidad del espectáculo… etc., todo lo cual estaría impidiendo que más personas puedan beneficiarse. No es deseable que se construyan más Casas de Cultura si no existe seguridad de que éstas serán usadas óptimamente, peor que se conviertan en 'elefantes blancos' ".

De esta forma el público podrá relativizar y reflexionar sobre los problemas y, por tanto, adquirir una perspectiva que cuestione prejuicios y busque contar con más y mejor información antes que culpar al gobierno de todos los problemas, reales o imaginarios, y adoptar la posición del “lamento boliviano”, de auto-victimización o auto-compasión. Otra actitud que podría adoptar el grupo es de aporte con mayor información acerca del problema, lo cual enriquecería el análisis.

En esta parte, el facilitador podrá optar por pasar a la reconsideración de los problemas identificados o proseguir con las jornadas, pero de ninguna manera la discusión deberá estancarse. Si el facilitador advierte que los “ánimos se caldean” o surgen sub grupos que asumen posiciones contrarias podrá repartir caramelos, bebidas refrescantes o directamente adelantar el refrigerio, después del cual, los participantes se habrán relajado. La otra opción es señalar que el “problema” es la falta de información y el proyecto tendría que ser la realización de una línea de base o diagnóstico de carácter participativo.

3.5.4.4 ¿Para Qué? (Justificación)

Se trata de señalar para qué servirá, por ejemplo, la construcción de un espacio cultural para niños en un lugar inaccesible para los vehículos o una declaratoria de patrimonio cultural a un lugar de baja afluencia de turistas. Es decir, se debe señalar qué utilidad práctica tendrá el proyecto, su pertinencia y relevancia, imaginando cómo sería, por ejemplo, la asistencia del público a un museo histórico: la colección, ¿está en relación a la currícula escolar?, el lugar, ¿tiene afluencia de turistas?, el espacio, ¿permite el desarrollo de una Agenda Cultural? El facilitador podrá lanzar preguntas que permita al grupo analizar si el proyecto es justificable enfocándose en los beneficiarios directos, la sostenibilidad y el impacto.

3.5.4.5 ¿Para quién (es)? (Público meta)

Un proyecto deberá contar con beneficiarios identificados con claridad; no sirve de mucho afirmar que: “los beneficiarios son todos”, ya que, en los hechos reales, cada proyecto tiene un público meta muy específico. De esta forma se deberán considerar por lo menos las siguientes variables para imaginarlo como la variable género, edad, grado de instrucción, ocupación principal, estrato socioeconómico, lugar de residencia, hábitos de consumo, hábitos de desplazamiento y preferencias. Asimismo, se señalará a cuantas personas se pretende beneficiar, para lo cual se deberá contar con datos de la cantidad de habitantes en un determinado territorio y antecedentes de cuántos habrían asistido en anteriores iniciativas, ya que el número de las personas que viven en un lugar es mayor que el número de personas que viven en el lugar y que, además, estarían interesados en los beneficios del proyecto.

También se debe señalar la posibilidad de que este público cuente con una organización ya que en Bolivia los niveles de adscripción a alguna organización se encuentran muy extendidos y constituyen una característica y riqueza en sí misma. Esta organización permitirá en el futuro establecer comunicación y realizar coordinación con las dirigencias, direcciones, jefaturas, secretarías, según la organización de que se trate, para diseñar el proyecto de manera participativa y aplicarlo asegurando que beneficie a quienes se pensó beneficiar inicialmente.

3.5.4.6 Indicadores meta

Reflejan la situación de partida, pero mejorada, es decir, es el sueño hecho realidad. Por ejemplo, si el proyecto tenía por fin el incremento de la asistencia a un centro cultural en un 10% por parte del público juvenil se podría utilizar un indicador de acceso o indicadores de resultados.

> *"vi) Indicadores de acceso. - Son aquellos que denotan la forma en cuánto y cómo acceden los usuarios a los satisfactores o atención de los servicios públicos; es decir, establecen las condiciones de cobertura recepción, aceptación o inserción de los usuarios a los servicios de salud, educación, vivienda o saneamiento básico, transporte, etc. estos son generalmente utilizados en programas y proyectos sociales".*
>
> *Extraído del libro*
> *"Metodologías de Manejo de Indicadores en Programas y proyectos"*
> *del autor boliviano Wálter D. Guzmán Aguirre*

> *Los indicadores de resultados pueden ser:*
> *"Indicadores de logros: permiten evaluar los cambios que se espera lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, relacionados con su objetivo general o con sus objetivos específicos.*
> *Indicadores de actividad: permiten evaluar la ejecución de las actividades (realización, número de participantes…)*
> *Indicadores de impacto: permiten evaluar los cambios esperados y deseados, que pueden producirse como consecuencia del proyecto, pero que no tienen relación con su propósito u objetivos.*
> *Además, la evaluación de incluir siempre indicadores que permitan conocer el grado de satisfacción de las y los usuarios (ajuste de los logros a sus expectativas, satisfacción con las actividades…), de las y los destinatarios que no hayan participado efectivamente en el proyecto y de las partes interesadas en general".*
>
> *Extraído de: 5 indicadores para la evaluación de proyectos (disponible en línea)*

Se trata de definir como se expresaría el proyecto si es que tuviese el éxito esperado. Ahora, surge una cuestión sobre lo que significa la ejecución de un proyecto o de una actividad exitosa. No necesariamente es una

nutrida asistencia, tampoco el aplauso, sino podría ser, gráficamente, la sonrisa. Si el beneficiario ha gozado de un momento de felicidad, si ha reflexionado, si aprendió algo importante, si su vida cambió en un pequeño detalle, el objetivo habrá sido cumplido. Es decir, que se trata de conocer la subjetividad de los beneficiarios porque un proyecto o actividad cultural no son medibles solo por indicadores que muestren qué cantidad de gente asistió o cuantos libros se lee en un año, sino en saber si realmente se disfrutó del espectáculo y qué se imaginó y aprendió con las lecturas. Este tipo de disfrute es, justamente, el “consumo cultural”, término que podría ser poco comprendido por quienes se ocupan de cuantificarlo todo bajo una perspectiva erróneamente positivista. Esta es la “lucha de sentidos” que se debe librar: mientras los administradores miden la cultura sólo en términos cuantitativos, la cultura se resiste a ser medida y sólo busca ser comprendida e interpretada como “la forma que elegimos de estar juntos” o “el modo en que gestionamos nuestra propia felicidad colectiva” para “compensar la dureza de la vida”.

Y, ¿cómo saber si una obra de teatro ha impactado realmente en la vida del espectador? Pues, preguntándole. Por eso es necesario contar con sondeos de opinión periódicos, entrevistas, encuestas de percepción, cuadernos para que se anoten comentarios, páginas y redes sociales que admitan comentarios, formación de grupos donde se expresen opiniones, etc. para que de esta forma se puedan estructurar un conjunto de variables cualitativas que sean medidas con instrumentos científicos, pero que no sólo se enfoquen al número de personas que asistió a un evento.

3.5.4.7 ¿Cómo? (Estrategias)

En este punto el facilitador deberá brindar una breve explicación de las estrategias que no se refieren a la consecución de fondos, sino a las metodologías a desarrollarse para alcanzar el objetivo. Si se busca ejecutar un taller de capacitación la primera tarea será definir si se trata de un curso, un taller, un seminario, un diplomado, una conferencia, etc. ya que cada uno tiene sus propias características y el público inicialmente podría no diferenciarlas. En segundo lugar, se buscará al especialista que imparta las clases. Como tercera tarea se diseñará la malla curricular o el contenido, finalmente, se lanzará la invitación y se ejecutará. En esta parte, se podría esbozar un cronograma de tareas que constituyan el proceso, de esta forma, el público cambiará de percepción y dejará de concebir un proyecto como un “acto mágico” por el cual las soluciones aparecen de la nada – por obra y gracia del gobernante de turno –, y más bien, caerá en cuenta que una actividad o proyecto es un proceso – no siempre sencillo – en el cual concurren muchas fuerzas y no sólo la “hechicería” del Estado.

3.5.4.8 ¿Quién? o ¿Quiénes?

a) ¿Qué instituciones, organizaciones, empresas? (¿Qué unidades?)

La matriz exige anotar qué instancias podrían o deberían hacerse cargo de lo propuesto, por ejemplo, si se busca la edificación de obras arquitectónicas no será la secretaría de cultura la que esté a cargo en primera instancia sino la de infraestructura pública en coordinación con la primera. Si se trata de una exposición de obras de arte la responsabilidad podría recaer en salas de exposición pertenecientes a empresas privadas. Reiteramos, no sirve de mucho señalar que la instancia responsable es “la alcaldía”, “la gobernación”, “la Cervecería Boliviana Nacional” o “la Policía Nacional”, sino que se debe precisar qué unidades concretas. Para ello se deberá mostrar el organigrama, el Manual de Funciones correspondientes e incluso la normativa para ubicar a qué instancia le corresponde en el margen de sus competencias. Al respecto, cabe indicar que existen competencias que no corresponden a ninguna instancia del gobierno ni de las empresas, por lo que el problema podría cambiar y la solución ser redactada del siguiente modo “incorporar la competencia X en el nivel X del Estado mediante un proyecto de ley a ser presentado en…”.

En esta parte, el facilitador invitará al público presente a que se involucre ya sea de forma individual o a partir de sus propias organizaciones, con el fin de que la política cultural mantenga su carácter participativo. Es posible que en este momento se exprese la predisposición de algunos miembros del público a librarse de la responsabilidad y de otros, a participar activamente. Si hasta este momento no ocurrió, podría pasar que una o varias personas que se sienten plenamente involucradas se levanten de su sitio y asuman una posición de liderazgo o dirección de la mesa de trabajo. El facilitador podrá compartir la dirección de la mesa y coadyuvar en que se obtengan los mejores lineamientos, pero sin dejar la conducción equilibrada de la misma, ya que este líder emergente podría tratar de persuadir al grupo a que siga sus propias orientaciones bajo sus propios intereses. También podría tomar la palabra exageradamente en desmedro de la participación de los demás lo cual también debe ser controlado por el facilitador.

b) ¿Quiénes? (Responsables)

Es frecuente que el público pida proyectos o actividades sin desear involucrarse, y aquellos que quieren hacerlo, también podrían buscar fiscalizar, controlar o asumir algún rol de poder que les permita canalizar recursos hacia sus propios intereses, ya sea individuales o colectivos. Entonces el facilitador deberá equilibrar y armonizar los intereses que se expresan – y no hacer compromiso alguno –, debiendo ser consciente de

que la instancia que organiza las Jornadas Culturales también tiene sus propios intereses que, principalmente, es el beneficio de las mayorías.

Existen dos formas en que se percibe a los responsables: por un lado, la instancia que será la institución, la organización, la empresa o la forma colectiva que asuma un grupo de actores y las personas concretas que se hallan fungiendo en un cargo. Se trata, por ejemplo, de un gobierno municipal con su secretaría de cultura a cargo de un secretario y su personal técnico. Por otro lado, la sociedad que participa en forma corresponsable en la política cultural. La "sociedad" es una expresión abstracta que, en el campo de la cultura, como ya se señaló supra, se refiere más claramente a cuatro grupos: 1 quienes se encuentran en relación a las administraciones públicas, 2 al tercer sector y/o a las instancias de responsabilidad social corporativa de las empresas, 3 quienes realizan sus actividades culturales al margen de todos ello y, 4 quienes son espectadores o consumidores o desarrollan alguna actividad en forma incipiente o amateur en el seno de sus entornos familiares o barriales.

Por tanto, en este punto es preciso referir concretamente – con nombre, apellido, profesión, cargo y experiencia – a quienes podrían hacerse cargo del proyecto, incluyendo a quienes lo han propuesto ya que suelen ser también los que tienen bastante conocimiento sobre el tema. No se trata de decir que todo corre a cargo de la alcaldía o del ministerio tal, sino tratar de estructura un posible equipo y analizar si existen personas competentes para integrarlo. Esto ayuda a conformar un inicial comité o comisión cuyo trabajo futuro será – en un escenario optimista – hacer las primeras consultas y reuniones de coordinación.

Un elemento que podría postergar un proyecto es la falta de profesionales que se hagan cargo o la ausencia de empresas de proveedores que satisfagan los requerimientos. Por ejemplo, es frecuente que no siempre se dispongan de profesionales para la restauración de obras de arte virreinal, por lo que un proyecto que los requiera deja de ser posible, por lo menos en el plazo inmediato, y probablemente pasará a depender de las posibilidades de contratación de personal externo mediante una cooperación o embajada.

c) ¿Qué Aliados? (Alianzas Estratégicas)

Ambas instancias podrían no ser suficientes, por lo que se podrá señalar a quienes estarían en condiciones de brindar un apoyo sin que esto signifique que se hagan cargo del proyecto o actividad. Los aliados son aquellas instituciones que podrían presentar algún interés en la actividad como medio para proyectar su propia imagen o cumplir con desembolsos previstos a partir de un fondo de donaciones o ayudas. Se podría tratar de fundaciones, embajadas, la responsabilidad social de empresas, proveedores, aerolíneas,

de quienes se deberá contar con el nombre de la instancia en forma específica y las unidades correspondientes. También en este caso se debe señalar los nombres y cargos de los aliados estratégicos y, como en el anterior caso, tomar el apunte de sus números de contacto.

3.5.4.9 ¿Con qué? (Recursos)

Para ejecutar un proyecto o actividad, es necesario contar con recursos de los cuales el más importante no es el dinero, sino la gente. Así es, los recursos humanos son lo más importante para llevar a cabo el proyecto o actividad.

a) Recursos Humanos (Personal Especializado)

Los recursos humanos se sitúan en diferentes instancias: podrían hallarse en la propia institución que lleva a cabo las Jornadas Culturales, en las organizaciones a las que se encuentran afiliados los miembros del público, en la instancia de los aliados estratégicos o en otra que no ha sido contemplada en este momento. Por ejemplo, si se pretende realizar una actividad para personas con capacidades diferenciadas, se deberá contar con un psicopedagogo y/o una trabajadora social que probablemente no los tengamos a mano en ese momento.

En esta parte – si el público de la mesa "aún no colgó los guantes" – se debe mencionar a los profesionales, técnicos y asistentes que deberán encarar lo propuesto y bajo qué modalidad deberían prestar sus servicios: funcionarios de planta, contratos, consultores, voluntarios, pasantes, tesistas, etc. Se trata de un segundo nivel, ya que el primero sería el comité o comisión de organización del proyecto o actividad, en el que se encuentran los técnicos y profesionales especialistas de los cuales cabe cerciorarse de su presencia en el territorio inmediato. No se trata de indicar que solamente que se requiere un arquitecto, sino también su especialidad – constructor de teatros, paisajista, conservador – y la cantidad de asistentes que necesita.

b) Recursos de Infraestructura y Tecnológicos

La ejecución de lo propuesto requiere un espacio físico y un soporte tecnológico. Ya sea una oficina, un taller o un galpón, es necesario contar con un lugar donde los profesionales trabajen y el público se informe, se inscriba, visite, asista, etc. Si se desea un taller de confección textil se deberá precisar cuántos metros cuadrados deberá tener el predio y que servicios deberá contar: energía eléctrica, agua potable, gas, etc.

Por otro lado, el soporte tecnológico podría ser una simple conexión WiFi, servidores, nubes, sistemas de circuito cerrado, sistema de seguridad, etc. o complejos repositorios digitales de documentación escaneada. En esta

parte es necesario precisar qué tecnología se requiere para hacer posible la actividad y cómo será obtenida.

c) Recursos Económicos (Fuentes de Financiamiento)

Después de contar con la información de la matriz, recién será posible estimar un presupuesto tentativo que deberá ser ajustado. En este punto ya tenemos una idea muy precisa del proyecto, por lo que anotar unos costos aproximados no será tan complicado. Este presupuesto deberá contemplar como mínimo: alquiler de ambientes y equipos, pago al personal, compra de materiales, pago de servicios, impuestos y publicidad, por lo que se podrá esbozar un tiempo tentativo de trabajo en meses.

En esta parte el facilitador deberá tener en cuenta el clasificador presupuestario y contar con un técnico administrativo que conozca precios reales. Cuando la tabla del presupuesto aproximado es totalizada, el público de la mesa evaluará el costo real del proyecto y podrá emitir un criterio. Por ejemplo, la reubicación de una escultura podría sobrepasar el millón de bolivianos por lo que el público podrá inferir que existen problemas más urgentes y probablemente desistirá del proyecto.

3.5.4.13 Riesgos

Los riesgos, en general, son los elementos que se encuentran fuera del control de los ejecutores del proyecto y que podrían impedir su éxito. Si nuestro público meta son niños de primaria, una epidemia de gripe o una suspensión de clases por conflictos sociales, podrían constituirse en riesgos. Se trata de eventualidades impredecibles como un cambio inesperado del clima, un sismo, un enfrentamiento armado, un derrumbe de algún inmueble, un accidente de tránsito, y otras cosas que ni siquiera se nos ocurre al momento de redactar el proyecto.

Específicamente, los riesgos de un proyecto cultural propiamente dicho son aquellas circunstancias que, óptimamente, se podría imaginar con anticipación. Por ejemplo, en un proyecto de capacitación emergente de reuniones con dirigentes el riesgo podría ser la falta de predisposición del público meta aunque supuestamente dichos dirigentes lo representen. Otro riesgo común parte del supuesto de que el público meta es homogéneo y armónico cuando suele ocurrir todo lo contrario: las tensiones, los rencores, los resentimientos, las disputas y los intereses contrarios son permanentes. Cada persona es una historia, una frustración y una gloria particulares. Esta situación debe ser gestionada a través del establecimiento de un discurso entorno a un interés o necesidad común que tienda a cohesionar al público meta.

Una vez anotado todo, la mesa concluye. Pero el trabajo del facilitador continúa ya que, en un plazo determinado, debe sistematizar la información y luego presentarla a quienes participaron de las Jornadas Culturales y al público en general. Si no se devuelve la información procesada en un plazo prudente, los participantes sentirán haber sido usados por los facilitadores, por lo que el día, hora y lugar de presentación de conclusiones finales deberán fijarse en la propia convocatoria de las Jornadas Culturales.

3.5.5 Actividades académicas: congresos, simposios, reuniones, encuentros

Consiste en el encuentro de interesados o especialistas en temas concretos para compartir avances o resultados de investigación o innovaciones a veces aún no publicados en forma escrita. Si bien las instituciones de educación superior son las llamadas a organizar estos eventos, también otras instancias están en la libertad de hacerlo. Estos eventos deberán organizarse con bastante tiempo de anticipación, como mínimo un año, para poder realizar la publicidad y la coordinación, más aún si se tiene invitados internacionales. Se debe tener en cuenta que todos los expositores tienen actividades académicas, laborales o estudian así que deben planificar con mucha anticipación su participación en el evento.

La planificación de casi todos los eventos consiste en las siguientes tareas:

3.5.5.1 Establecimiento de un tema, nombre de la actividad o evento, lugar, equipo de trabajo y presupuesto.

El tema deberá ser establecido con la mayor precisión posible y el nombre será atractivo y de fácil comprensión, es decir tendrá un “nombre sexy”, cautivador, seductor y claro, incluso si se trata de un evento en un ámbito científico especializado: todos los profesionales del área deberían sentirse animados a participar. Sin embargo, hay que recordar que cuanto más especializado posiblemente tendrá menos asistentes y el resto de posibles interesados se sienta excluido. La mejor forma de equilibrar esto es crear un evento bastante incluyente y en su interior mesas temáticas o seminarios especializados, así todos los interesados se sentirán convocados. También se puede establecer categorías como juniors y seniors o bien estudiantes y profesionales. El tema incluye los sub temas a trabajarse al interior del evento académico lo que va en relación con el equipo dentro del que habrá un responsable tanto para cada elemento de la organización como para cada mesa, seminario o evento paralelo como presentaciones de libros, ferias, espectáculos, homenajes, entre otros. El lugar ideal deberá contemplar las mínimas condiciones: áreas amplias para las ferias, la inauguración, la clausura, los espectáculos, las conferencias de prensa, etc., áreas más reducidas para las mesas o seminarios, áreas

de descanso, de refrigerio o café, jardines, servicios sanitarios, parqueo, transmisión por televisión en señal abierta y/o cable y la réplica en sitios web. Cada área deberá estar a cargo de un responsable que vele por el mobiliario, los servicios, la seguridad y el cumplimiento del cronograma.

Lo más importante es el presupuesto del que se disponga, para lo cual se podrá acudir al costeo por parte de los organizadores, cobrar entradas, solicitar auspicios o todo a la vez. En realidad, se trata de eventos que generalmente son subvencionados por alguna institución o empresa y casi nunca tienen fines de lucro.

3.5.5.2 Redacción de la convocatoria.

Debe contemplar: título, objetivos, público meta, la forma de participación (concurso o certamen, exposición oral, envío de artículo, asistencia presencial o virtual, lectura de un texto), lo que se espera recibir antes o durante el evento (ensayo, ponencia, artículo, conferencias virtuales, etc.) y sus características (cantidad de páginas, tamaño de hojas, tipo de letra, interlineado, formato del texto y de la bibliografía), fecha límite, forma de envío (vía correo electrónico, impreso, por whats-app – lo cual no es serio –, en sobre cerrado, etc.), fechas, páginas web y lugares importantes, forma de selección de las participaciones o los trabajos solicitados, actividades paralelas, publicaciones posteriores, costo del evento e información de hoteles para expositores y asistentes que no residan en el lugar del evento.

3.5.5.3 Organización de seminarios o mesas temáticas.

El evento se sub divide en temas específicos. Cada tema es organizado mediante un seminario, simposio o mesa temática. En lo posible, cada uno de ellos tendrá un responsable, un comentarista y un moderador. El responsable se ocupará se asegurar expositores, por lo que antes de definir una mesa, se debe tener una lista de posibles expositores. El comentarista leerá los trabajos antes del evento y luego de que sea expuesto, hará un comentario crítico que ayude al expositor en su crecimiento profesional.
El moderador, que puede ser el propio responsable, se ocupará de asegurar la asistencia del expositor, el cumplimiento de tiempos asignados, generalmente entre 15 minutos y media hora, la ronda de preguntas y comentarios, la apertura y cierre de la mesa.

3.5.5.4 Envío de invitaciones tanto a expositores puntuales como a aquellos potenciales interesados.

Los expositores que están asegurados deberán ser reasegurados mediante notas, invitaciones, cartas de aceptación, solicitudes de permiso a sus fuentes de trabajo o estudio, todo lo necesario para garantizar su presencia.

Por otro lado, se invita a potenciales interesados con notas y por los medios de prensa se lanza la invitación abierta. De esta forma podrán aparecer expositores que brindarán diversidad de posiciones en la mesa. Las invitaciones escritas deberán tener su seguimiento pues no es extraño que se extravíen en el camino, por eso las copias selladas serán fotografiadas para recordar a las secretarias que fueron recibidas. También se pedirán hojas de vida, extensas y resumidas, a los expositores para presentarlos antes de su alocución.

3.5.5.5 Coordinación de los expositores.

La coordinación apunta a llenar la grilla con la programación del evento, para lo que debe armonizar tiempos y requerimientos de los expositores a quienes se dará toda la información de las condiciones de su exposición y la forma de llegar al lugar del evento: el tiempo, el público esperado, la certificación, la alimentación, el clima, el tráfico, las rutas de acceso, los parqueos y las posibles expresiones democráticas propias de nuestro medio. Una vez completada la grilla de exposiciones se podrá añadir los eventos paralelos.

3.5.5.6 Publicidad para asistentes por todos los medios posibles.

Con la grilla hecha, es decir, el programa, se comienza la publicidad para asistentes comenzando por una conferencia de prensa para luego sostener la publicidad en los medios indicando dónde, cómo y a qué costo se deberán realizar las inscripciones, las certificaciones para los asistentes, la asistencia mínima exigida, el material a la venta o a ser obsequiado, los eventos paralelos, etc. La publicidad será hecha en medios tradicionales y por redes sociales y deberá sostenerse hasta después del evento ya sea para dar a conocer su éxito y/o para convocar al siguiente “en caliente” o aprovechando el impacto del primero. Esto ocurre, por ejemplo, en los congresos académicos: termina el primero y a su conclusión se convoca al segundo.

3.5.5.7 Confirmación con expositores y asistentes.

Los responsables de mesa deberán estar en contacto permanente con los expositores para estar al tanto de sus requerimientos, permisos, etc., y reconfirmar constantemente hasta minutos antes de la exposición. Los asistentes inscritos previamente también deberán ser reconfirmados para asegurar su participación.

3.5.5.8 Preparación de material impreso.

El material impreso deberá alistarse con una o dos semanas de anticipación por lo menos y dejarlo listo en una habitación segura. Se trata de bolsas, tazas, llaveros, folders, calendarios, bolígrafos, folletos, guías de turismo, ropa, gorras, libros, separadores de libros, y todo el material que se pueda

elaborar u obtener para promocionar el evento, el municipio, el departamento y/o el país donde se lleve a cabo el evento. Su elaboración será ordenada, al menos, un mes antes del evento.

3.5.5.9 Recepción de visitantes.

Uno o dos días antes comienza la recepción de visitantes que no residen en la ciudad del evento, en la medida de lo posible se debe acompañar a cada expositor desde que sale de su medio transporte hasta que se instala en su hotel. El mismo día del evento se recibe a todos a quienes se brinda un cordial saludo de bienvenida en la puerta del lugar donde se desarrolla el evento. Para ello se debe contar con personal de protocolo que orienten a los asistentes y brinden el programa y la información que no se halla en él.

3.5.5.10 Desarrollo del evento.

En una sesión especial, con presencia de autoridades a las que se habrá convocado y comprometido por lo menos un mes antes, y con la correspondiente cobertura de prensa el evento será inaugurado de manera formal. Luego se llevarán a cabo las mesas temáticas, simposios o seminarios que tendrán un auditorio, aula o sala aislados entre sí para no distraer la concentración de los expositores y asistentes. En medio del evento se atenderán los refrigerios y/o café y se mantendrán lugares de descanso y reuniones informales, además de ferias permanentes, como las ferias de libro que son las más usuales. De existir ponencias magistrales serán dejadas para el final y como cierre, se realizará un acto de clausura formal con presencia de autoridades y cobertura de prensa.

3.5.5.11 Evaluación general.

Entre un día a una semana después del evento se realizará una evaluación general y una rendición de cuentas, informando a los organizadores y colaboradores como se ejecutó el gasto. La evaluación deberá contar con cinco a diez parámetros de evaluación a los que se asignará una calificación numérica. Para ello se elaborará una planilla de evaluación en la que se asigne un puntaje a diferentes aspectos del evento de acuerdo a una escala de calificaciones. Los comentarios se anotarán en la perspectiva de redactar un manual o reglamento de evento que pueda servir en una próxima versión.

3.5.6 Presentaciones de libro, revista, poemario, opúsculo, fascículo, periódico u otro

Son eventos muy frecuentes y consiste en la presentación pública de una obra para lo cual el autor y/o sus colaboradores deberán alquilar o tomar

prestado un auditorio o salón. Las presentaciones se deben programar después de haber recibido por lo menos 100 ejemplares secos de la imprenta como única forma de previsión por cualquier atraso ya que será lamentable llegar al día de la presentación sin el material. Los organizadores podrán invitar una o dos rondas de vino, unos bocaditos y vender u obsequiar la obra a los asistentes. En la testera deberán estar el o los autores, también el compilador, coordinador, traductor o colaborador, uno o varios comentaristas y el moderador quienes harán uso de la palabra de acuerdo a un programa especial. En las Agendas Culturales no deberán faltar estos eventos. Si el espacio cuenta con una biblioteca se deberá considerar que los autores donen un par de ejemplares.

3.5.7 Actividades educativas y de formación: cursos, talleres, capacitaciones

La actividad educativa y formativa es muy demandada y los espacios no siempre son suficientes. Si se trata de préstamo de ambiente solamente se debe cuidar el aspecto de los cobros, estableciendo las condiciones previamente, según la política de la instancia que ejecuta la Agenda Cultural. Si es esta instancia la que organiza la actividad se deberá tomar en cuenta los siguientes elementos:

3.5.7.1 Temática.

El contenido de las sesiones estará en función al tipo de evento: curso, taller, capacitación, seminario, etc. Una charla sobre un tema puntual podrá asumir la modalidad de seminario mientras que la aprehensión de un conocimiento más estructurado como la forma de hacer algo por pasos podrá asumir la modalidad de curso. El tema podrá responder a una necesidad sentida en la población por lo que su pertinencia será alta, por ejemplo, recordemos la historia del museo que inicialmente expuso sobre el arte mientras la población tenía la urgencia de combatir las ratas: el museo decidió realizar una exposición sobre el ciclo vital de la rata y las enfermedades que transmite, y, lo más importante, cómo combatir a esta plaga. La exposición fue un éxito.

Posiblemente no siempre existan estas condiciones, pero quien diseña la Agenda Cultural deberá lograr visualizar un público meta que tenga una determinada necesidad, sin descuidar las actividades educativas que no responden a una “necesidad” sino más bien a un “disfrute” como es el arte y el folklore. Siguiendo con otro ejemplo, se tiene la capacitación en manipulación de alimentos para quienes se dedican al expendio de comida en vía pública. Si no se tiene idea de las necesidades de la población del entorno del lugar donde se podría dar la capacitación se podrá realizar reuniones con los directores, líderes o dirigentes de organizaciones de base, unidades educativas, etc., quienes de seguro podrán proveer una lista de temas

en la que sus estudiantes, docentes, afiliados, etc. requieren ser capacitados o bien ser ellos mismos quienes puedan compartir sus saberes con otros.

Definido el tema específico, se subdivide éste en subtemas, por ejemplo, el tema de la violencia contra la mujer podría ser abordado según las disciplinas: enfoque legal, enfoque psicológico y enfoque social, o bien, con sub temas como: contexto del problema, causas y consecuencias. Al momento de realizar esta valoración del tema y su organización en subtemas se deberá tomar en cuenta a las personas a las que va dirigido el curso, seminario u otro.

3.5.7.2 Público meta.

El tema, los recursos didácticos, la pertinencia estarán en función a las personas que se beneficiarán de la capacitación. Por ejemplo, un ciclo educativo de videos sobre la Guerra del Pacífico podría estar orientado principalmente a estudiantes de secundaria quienes podrán acudir al espacio en el que se imparte acompañados de su maestro o maestro, y en horario de clase. El público meta idealmente será lo más homogéneo posible en cuanto a edad, género, estrato socioeconómico, actividad laboral y nivel educativo en tanto los participantes mostrarán más confianza con sus pares y así se podrán expresar libremente. Asimismo, el público meta condiciona el lugar, por ejemplo, si se trata de una charla sobre el embarazo podrían asistir mujeres embarazadas por lo que el lugar, en lo posible, deberá evitar gradas, ser ventilado y contar con sanitarios cerca.

3.5.7.3 Ambiente.

La temática y el público meta reclamarán un ambiente determinado: por ejemplo, si el público tiene entre 5 y 7 años, el ambiente no deberá tener muebles con esquinas peligrosas; si se trata de científicos, el requerimiento podría ser pantallas para una videoconferencia. Más aún, si se trata de clases de ejecución de instrumentos, la resonancia deberá ser adecuada. El ambiente para una capacitación, curso, taller, seminario es variable: puede tratarse de un aula convencional, una sala múltiple, un patio, un escenario, un jardín e incluso una vía pública. Lo importante es que tanto los docentes como los participantes se sientan a gusto, disfruten y aprendan algo nuevo que aporte a sus vidas. En todos los ambientes deberán evitarse muebles y ventanas rotos o rajados, polvo, basura, presencia de insectos, ruidos molestos, corrientes de aire, olor a comida, calor excesivo, eco, luz deficiente y otros factores que afecten el aprendizaje. Para quienes comparten posiciones esotéricas, el ambiente podrá ser purificado luego de cada sesión abriendo sus ventanas diciendo en voz alta: “Este espacio es un templo lleno de paz” o deseos similares. También se puede hacer un recorrido de ruda, retama y romero

por todo el ambiente para alejar energías negativas. En otras palabras, el ambiente debe responder al público y no a la inversa.

3.5.7.4 Prestigio o reconocimiento de los docentes o facilitadores.

Paralelamente o una vez que se cuenten con los anteriores elementos, se solicita o contrata a quienes impartirán las capacitaciones haciendo un sondeo en el medio correspondiente acerca de su experiencia en sesiones similares y sus logros en su campo. Se les solicitará sus hojas de vida y las obras publicadas respecto al tema de disertación, si es que las tuvieran.

3.5.7.5 Malla curricular.

Si se trata de un curso extenso, como un diplomado, por ejemplo, es imprescindible el diseño de una malla curricular. Cada materia o módulo deberá referir sus objetivos, su modalidad (presencial, semi-presencial, a distancia, por correspondencia), sus contenidos, sus estrategias y recursos didácticos y su forma de evaluación. Esta malla curricular deberá ser difundida entre los interesados, mostrando así la seriedad de la oferta. Los cursos cortos requieren solamente una descripción de los contenidos.

3.5.7.6 Inscripción.

El lugar, las horas, el responsable, las formas, los costos de inscripción, las formas de pago y los contactos para informaciones deberán ser difundidos con bastante tiempo de anticipación y con claridad mediante todos los medios de comunicación posibles. Los cobros serán transparentes, es decir, se realizarán mediante una cuenta bancaria, facturación o recibo, un documento similar que pruebe el ingreso monetario.

3.5.7.7 Publicidad.

Una semana o días antes del inicio se deberá realizar una rueda de medios, y concertar entrevistas en canales de tv y radios para hablar sobre las sesiones, incluso cuando las inscripciones hayan sido cerradas, dando lugar, de ser posible, a una lista de interesados para un futuro y similar curso o taller.

3.5.7.8 Desarrollo de la sesión.

Desde un inicio, las sesiones comenzarán de manera puntual, aunque sea con pocos participantes, ya que la impuntualidad habla mal del evento. Con anticipación se habrán realizado listas de asistencia que deberán ser llenadas por los participantes. Al inicio de la primera sesión, el responsable de la instancia que ejecuta la Agenda Cultural saludará

a los asistentes y presentará al facilitador de turno, de quien referirá su trayectoria profesional brevemente y cómo surgió la idea o necesidad de realizar el curso. También dará la bienvenida a los asistentes y a continuación se despedirá abandonando el lugar. El docente o facilitador desarrollará la sesión de acuerdo a lo planificado, lo cual será interrumpido brevemente por el ingreso de un responsable del registro fotográfico y de la pausa para refrigerio o café. Deberá concluir en forma puntual y despedirse amablemente de los asistentes quienes irán desocupando el lugar poco a poco.

3.5.7.9 Evaluación.

A la conclusión de una materia, módulo o unidad temática se podrá realizar una evaluación con el fin de medir el aprovechamiento de los participantes. En sesiones breves, será suficiente con una ronda de preguntas, mientras que, en cursos de más largo aliento, es posible solicitar ensayos, reseñas, artículos o un examen escrito. También se podrá repartir boletas de evaluación de los expositores para que los participantes la llenen en forma anónima.

3.5.7.10 Certificación.

En acto formal o en la última sesión se deberá hacer una entrega de los certificados de participación y/o aprobación. Cuando se trata de sesiones breves, será suficiente la certificación de la instancia que organiza la agenda, mientras que, si se trata de diplomados o incluso cursos o talleres más o menos consistentes y duraderos, se podrá gestionar la emisión del certificado con aval de una institución de educación técnica o superior, lo cual, por supuesto, tomará su tiempo.

3.5.8 Actividades competitivas: concursos y elecciones de representantes

Este tipo de actividades son bastante frecuentes ya que atraen la atención de gran público. En cuanto a los concursos los tenemos muy variados y hasta insólitos desde el concurso de bandas de guerra, pasando por el concurso de voladores, hasta el concurso de pelado de papas y el concurso de comelones. El interés de los participantes son los premios, o sea, que, a mejor premio, mayor será la participación. Los premios generalmente se obtienen a partir de donaciones de personas altruistas o de empresas aliadas, por lo que el premio no tiene descargo alguno. Sin embargo, algunas instancias cuyos concursos se encuentran programados de antemano, incluyen en sus presupuestos la asignación de premios en dinero, en especie o en forma de beca de estudios, lo cual deberá contar con la ley y reglamentos correspondientes.

Las elecciones de representantes son también frecuentes, aunque suelen ser cuestionadas cuando se trata de participantes de sexo femenino. Sin embargo, son permitidas siempre y cuando no atenten contra la imagen del cuerpo de la mujer y no caigan en su cosificación. Las representantes también son diversas: reinas, ñustas, pallas, señoritas, guías, amiga, etc. y consiste en una presentación pública de las candidatas a la vista de los jurados elegidos previamente quienes realizan un dictamen por el cual una o varias son elegidas por los méritos demostrados. Entre el público podrán estar las barras que alentarán a su candidata, convirtiéndose a veces en verdaderas luchas sonoras que ponen a prueba la capacidad de concentración de los jurados. Por eso los organizadores del certamen tienen la opción de prever una habitación privada para que los miembros del jurado se reúnan y evalúen. Otra opción es que los jurados digiten los puntajes que ingresarán en una planilla Excell o en un sistema para que al final el resultado se obtenga por simple sumatoria.

3.5.9 Actividades de belleza y moda

Se trata de pasarelas en las que los modelos lucen prendas sobresalientes por su forma, su novedad, su calidad o su material de manufactura. Para ello se requiere un espacio libre y plano – en el suelo o en una tarima – , un equipo de sonido y sus técnicos, y varios fotógrafos entre los cuales a veces se encuentran aquellos que solo disparan el flash sin tomar la imagen con el fin de dar relevancia a los modelos frente al público y a los medios de prensa. Quien hace de maestro de ceremonias deberá conocer el detalle de las prendas para brindar información al público.

3.6 Los proveedores para el desarrollo de la Agenda Cultural y la gestión en general

Los proveedores son aquellas empresas que comercializan productos y servicios útiles en la ejecución de la Agenda Cultural. Aunque pueden ser diversos, aquellos que aparecen como recurrentes son:

3.6.1 Servicios de imprenta

La empresa que haga el servicio de diseño gráfico e imprenta deberá ser de entera confianza la cual se basa en: puntualidad en la entrega, calidad del trabajo y economía de costo. La base de proveedores en ésta área deberá contar con al menos 10 imprentas entre las que podamos repartir el trabajo. Comenzando de lo más chico: las tarjetas personales de todo el personal y de la instancia propiamente dicha, volantes generales, separadores de libro y postales, deberán asignarse a una imprenta previendo que podría demorar hasta dos meses considerando que suele ocurrir que la imprenta junte los trabajos de varios clientes para hacerlos de una sola vez.

En la proximidad de un evento, se cuenta con la necesidad de material impreso. Para ello, los afiches, posters, calendarios deberán realizarse por lo menos un mes antes de la actividad, considerando que una vez adjudicada la imprenta se tiene un tiempo de diseño gráfico, pruebas de imprenta y ajustes antes de que se imprima el trabajo encomendado.

Los cuadernillos, folletos, plegables, opúsculos, manuales y libros deberán contemplar al menos tres meses de anticipación a la fecha en que se los necesitará debido a que los procesos de revisión suelen ser más largos y tediosos, más aún si requiere la firma de autoridades. Por tanto, por ejemplo, un libro que se manda a imprimir entre octubre y diciembre podrá tener ya la fecha del próximo año.

Hay que distinguir que el tiempo de imprenta no es el mismo que el tiempo de producción de los contenidos, por lo que se debe llevar el contenido lo más corregido o ajustado posible. En la prueba de imprenta se verá el color, se corregirá algunos errores de diagramación, algunos de ortografía, pero ya no cabe eliminar o incluir párrafos enteros.

Si después de que el producto fue impreso presenta errores, es posible adjuntar o adherir al final del libro una Fe de Erratas. Si las imágenes o títulos tienen grandes errores, es posible adherir un nuevo diseño impreso en papel adhesivo. Si existen errores en la compaginación, es posible descuartizar el libro y volverlo a pegar y/o coser. Si hay errores en el refile de las páginas, la imprenta deberá volver a refilar. Si se omitió el número de depósito legal o ISBN, es posible hacer un sello e incluir éstos números en alguna página introductoria. En el caso de los diccionarios, es necesario revisar que todas las páginas estén completas ya que es frecuente el “error” de omitir varias páginas por parte de las imprentas. Los plegables, folletos, volantes deberán ser contados aleatoriamente para confirmar que se recibe el número correcto. Algunas imprentas suelen realizar ejemplares en demasía por lo que se deberá hablar en confianza con sus responsables para tomar decisiones al respecto y no permitir que éstos excedentes sean comercializados clandestinamente.

3.6.2 Alquiler de escenarios

Diversas empresas ofrecen el alquiler de este material que se emplea principalmente en espectáculos en vía pública o en espacios al aire libre como parques o coliseos. Los escenarios suelen ser ofrecidos en diferentes medidas desde plataformas pequeñas de entre 3 metros de largo y 2 m de ancho hasta aquellas rectangulares o cuadradas de entre 10 a 100 metros cuadrados aceptables. Asimismo, las plataformas pueden ir a manera de bandejas situadas a diferentes alturas donde se podrán ubicar varios grupos de personas. Otra manera de acomodar

las plataformas es en forma de T para realizar pasarelas en la que los modelos deban caminar en ellas para lucir prendas de vestir.

La iluminación es imprescindible y suele ser parte de la oferta, variando entre reflectores, torres, luces dirigidas, en fin, una estructura que requiere un diseño de luces especializado que será monitoreado permanentemente durante el espectáculo. Para tal efecto es necesario contar con tomacorrientes cercanos o postes de energía eléctrica que asegure el servicio en coordinación con las empresas de energía eléctrica.

El sonido comprenderá la oferta de parlantes de diferente capacidad según el público asistente que de igual manera requiere monitoreo permanente. Además, se debe cuidar el detalle de los micrófonos y pedestales, los que podrán contar con cable o ser inalámbricos, teniendo en cuenta de que las baterías deben contar con reemplazos.

Todo esto suele complementarse con mobiliario como sillas y sus forros, alfombras, escaleras, mesas, vallas de seguridad, y con otro equipo como ser las cámaras que serán ubicadas en diferentes puntos entorno al escenario: una o dos fijas abajo con ayuda de un trípode, una arriba y al frente, otra dentro del escenario, y si se cuenta con la posibilidad de contar con grúa (cámara móvil con brazo) y cámaras aérea (dron), el espectáculo podrá contar con un registro visual o transmisión en vivo. Cada cámara será manejada por un camarógrafo y todas serán monitoreadas por un responsable de consola. El escenario podrá contar también con pantallas plasma planas o curvas para el acercamiento a los artistas o protagonistas del espectáculo. Otro complemento suele ser los inflables como los iglúes o los muñecos gigantes que se inflan mediante bombas eléctricas.

Todo el escenario deberá contar con la imagen del organizador, es decir, banners y pasacalles, e imágenes en las pantallas, así como música o algún audio que reitere permanentemente quien organiza y/o auspicia el evento. Los banners portátiles podrán ser manipulados por una persona designada cuando un medio de prensa filme a alguien importante, es decir, que detrás del entrevistado la persona deberá sujetar el banner para que los que ven el canal que realiza la transmisión vean la imagen del organizador del evento.

La empresa contratada deberá ocuparse de armar el escenario al menos 24 horas antes del espectáculo, y los artistas deberán ensayar en este escenario un día o algunas horas antes. Para ello es importante que se cuente con un lugar cercano para parquear los vehículos que transportan el material y descargar el mismo, y en lo posible una instalación que haga de camerino.

Las actividades al aire libre que impliquen el armado de escenografía deberán ser programadas durante los meses secos y aquellas con escenografía en espacio cerrado se desarrollarán en tiempo de lluvias. Si la lluvia es intensa y el espectáculo está listo, el inicio deberá ser pospuesto hasta que deje de llover, si el tiempo de espera es de más de tres horas, en el día, lo prudente es suspender el evento hasta el día siguiente. Si es un evento nocturno y en fin de semana puede posponerse hasta cuatro horas. Los pronósticos del tiempo son fuente de información permanente.

3.6.3 Fotografía y filmación

Si bien este servicio suele ser cubierto por el personal de la misma instancia que organiza el evento, cuando se tiene la perspectiva de realizar un registro profesional que sea de utilidad en una futura publicación, conviene contratar a fotógrafos y encargados de filmación semi-profesionales o profesionales, o acudir a un colectivo de artistas que pueda donar el resultado de su trabajo, lo cual solo es aconsejable cuando la actividad no ha sido presupuestada ya que el trabajo de todo profesional debe ser valorado y recompensado, además, de que el pago asegura el cumplimiento y la calidad del trabajo.

Generalmente, quienes se ocupan de fotografiar y filmar eventos cuentan con equipo propio y entregan el material editado y en formato digital. El contrato señalará a quien pertenecen los derechos de autor, de publicación y de comercialización. La instancia contratante deberá verificar el renombre de quien da el servicio, su equipo, y acordar cuantas fotografías y qué se fotografiará con mucha exactitud. Si las escenas son delicadas, un responsable del trabajo deberá preparar la locación. Por ejemplo, si se trata del registro de un festival de danzas indígenas o de una fiesta patronal, el responsable acordará previamente con los organizadores locales sobre el registro: el día, la hora, el lugar, la ubicación de las personas que filmarán o tomarán fotografías, las copias a ser entregadas, el permiso de la gente que realiza el evento, etc.

Este mismo responsable deberá colaborar con el fotógrafo o la persona que filma en el momento mismo de la actividad, anotando los nombres de las personas, los lugares, las actividades que realizan, y el mayor detalle posible, ya que las imágenes sin información no es lo más recomendable a la hora de publicarlas en cualquier formato. Por otro lado, el fotógrafo cabe recordar que el fotógrafo no puede hacer las imágenes y escribir simultáneamente, por lo que necesitará un asistente.

Cuando el evento exige la presencia de varias cámaras se deberá implementar un espacio exclusivo donde los camarógrafos tengan acceso a corriente, cuenten con un techo que los resguarde del sol, la lluvia,

el viento y de las posibles agresiones del evento mismo como espumas, agua, harina, alimentos, banderas, y otros que puedan dañar el equipo o atentar contra la seguridad de los camarógrafos. Si se trata de medios de comunicación con vehículos, desde donde se suele monitorear el evento, se deberá proveer un espacio para el mismo. Igualmente, las grúas y las cámaras aéreas deberán contar con responsables a cargo.

3.6.4 Diseño, confección, serigrafía, sublimado y bordado de ropa

Este servicio de adquisición de ropa es requerido en función a las todas las prendas institucionales que deberá lucir el personal de la instancia que lleva a cabo la Agenda Cultural debido a que éste la representa en todo momento que vista dicha prenda. Incluso si se trata de una ropa de trabajo o de seguridad, la misma debe contar con la identificación en todas las prendas, es decir, todas las prendas deben incluir el logotipo, y si es posible el nombre y cargo del trabajador, y el lema de gestión.

Diversas empresas brindan el servicio de confección de prendas ya que son muy pocas las instituciones que cuentan con talleres de confección. Suelen ser las mismas empresas que brindan también el servicio de diseño, así como la impresión de la imagen en las prendas. Esta impresión podrá ser posible a través del bordado computarizado que otorga un relieve vistoso, mediante el estampado por serigrafía que brinda vistosidad o a través del sublimado de la prenda que no se aplica a todas las telas y que mayormente se usa en ropa deportiva.

La serigrafía y el sublimado también se aplica a otros materiales como plástico, vidrio y porcelana por lo que a la par de la ropa, podría encargarse vajilla, llaveros, bolígrafos, etc. que hagan juego con las prendas. Los organizadores de la agenda tendrán una base de datos de 5 a 10 empresas que realicen este trabajo y considerarán que tienen capacidad limitada por lo que se podría distribuir el encargo a varias.

3.6.5 Objetos para obsequio y reconocimiento

Cuando llega un personaje destacado, se debe reconocer a una personalidad destacada local o agasajar al staff en un día determinado, es necesario presupuestar y encargar con tiempo objetos simbólicos que demuestren la intención de reconocimiento u obsequio. Se trata de estatuillas o premios, llaves de la ciudad, platos grabados, medallas, etc. cuyos proveedores deberán ser contactados con un mes de anticipación como mínimo para concebir el objeto y construirlo, además de encargar un envase elegante. Si se cuenta con una reserva de varios objetos sólo se deberá grabar el nombre y la nominación.

3.6.6 El catering

La contratación del servicio de catering se hará con la debida anticipación ya que se trata de gastronomía especializada en atención de eventos, incluyendo aquellos de carácter cultural. Bocaditos y vino suele ser lo más frecuente en las presentaciones de libro u otra publicación, almuerzos en el caso de congresos académicos, desayuno-trabajo en el caso de reuniones a primeras horas de la mañana, bocadillos de media mañana y media tarde en el caso de mesas trabajo, snack cuando se trata de viajes cortos para visitar ruinas arqueológicas. La variada gastronomía criolla, los platos fusión, las creaciones y la comida gourmet ofrecen muchas opciones a elección de los organizadores que tienen la oportunidad de armonizar ciertos temas del evento con el menú. Por ejemplo, si se trata de un congreso sobre producción de quinua se podría considerar bocadillos de ese producto, más aún si el tema del evento es la prevención de caries evitemos servir sodas. Por otro lado, la agenda también puede contemplar eventos culturales tanto en coordinación con los ofertantes del catering como con las empresas dedicadas a productos como chocolates, vinos o/o quesos. Algunas instituciones se atreven incluso a organizar eventos más osados como la feria de los platos bizarros o de la comida consciente.

La empresas de catering deberán asegurar no solo la preparación de los platillos, sino también la atención por parte de un cuerpo de mozos, a la orden de un jefe, la vajilla y mantelería, el servicio de comida en la temperatura adecuada, la decoración e incluso el mobiliario, dependiendo del contrato. Existen locales que ya cuentan con este servicio por lo que contratar un local implica, obligatoriamente, tomar también su servicio de catering a manera de “combo”.

Un aspecto que los organizadores del evento deberán contemplar son las filas en el servicio buffet por lo que se deberá armonizar la cantidad de asistentes con el número de puntos de despacho de los platos. Otro detalle, un tanto desagradable, es el “asalto” de las bandejas de bocaditos apenas el mozo sale de la cocina con ella en las manos impidiendo, a veces, la llegada de los mismos a los invitados de honor, a las autoridades o a los personajes destacados a quienes, generalmente, se busca atender primero. Ante esta situación algunos organizadores han optado por: a) cubrir la primera bandeja con una tapa plateada hasta que llegue a los personajes de honor; b) ubicar al mesero cerca de ellos para que la degustación sea inmediata; c) despachar simultáneamente varias bandejas para desconcertar a los asistentes.

El catering también deberá ocuparse de las aguas de los expositores. En la testera o atril deberá cambiarse el vaso de vidrio con agua natural de botella en cada alocución incluso cuando el expositor no haya tocado

el vaso. El agua que se sirva deberá llevarse en jarra de vidrio o, en su defecto, en botella personal. El mozo podrá usar guantes blancos y, al igual que con el resto de la vajilla, no deberá ocasionar ruidos agudos que distraigan la atención del público.

Finalmente, los proveedores del catering, los organizadores y los encargados del sonido deberán cuidar la música ambiental antes, durante y después de la degustación. En lo posible toda comida deberá ir acompañada de música instrumental suave con el fin de brindar al público unos momentos de sosiego y una oportunidad de entablar una conversación relajada.

3.7 Los auspiciadores

Los eventos de la Agenda Cultural podrán contar con colaboración de empresas, a través de su respectiva fundación o unidad de responsabilidad social corporativa, o instituciones públicas, o instancias del tercer sector. Para ello se deberá enviar una nota de solicitud con un año de anticipación como mínimo e idealmente antes de que estas organizaciones realicen su planificación anual de la siguiente gestión. Si bien se puede presentar una nota de solicitud de apoyo, también es posible presentar proyectos bajo los parámetros que la misma instancia auspiciadora señale.

La actividad que cuente con auspicio gozará de mayor credibilidad en tanto el auspicio provenga de una instancia con credibilidad y solvencia. Sin embargo, contar con el auspicio de varias instancias de mediana envergadura también comunica una alta capacidad de gestión y solvencia en la instancia que organiza la agenda.



Ilustración 29. Ritual en una apacheta



Ilustración 30. Reunión de artistas



Ilustración 31. Periodistas en una actividad cultural



Ilustración 31. Congreso académico

4. Ejecución de la Agenda Cultural

Una vez que todas las actividades de un determinado periodo se encuentran preparadas corresponde ejecutar la Agenda Cultural, la cual se convertirá en una actividad constante, un proceso permanente. Un proceso formado a la vez por varios procesos. Una pausa importante en cuanto a procesos, sobre todo, en el caso de los procesos administrativos. La agenda es el resultado de la ejecución de varios procesos de compras, contrataciones, servicios, viajes, en fin, lo que en toda institución pública o privada existe. Si bien existe en toda institución ocurre que no todas los tienen bien establecidos: no todas las instituciones cuentan con procesos establecidos de manera escrita, validada, aprobada y expresada en un Manual de Procesos. Cada proceso es el camino que se debe seguir para lograr un objetivo específico, por ejemplo, una compra tiene el fin de contar con un material para ser distribuido al público, la contratación de un servicio de danza folklórica tiene el objetivo de amenizar un evento mostrando una expresión cultural propia, un pago de viático tiene del fin de costear una visita de un expositor extranjero en un congreso nacional. Todas estas acciones tienen una ruta la cual debería estar plasmada en un flujo-grama donde quede señalada la forma de inicio del trámite (input), qué cargo recibe el trámite (una autoridad), a quién (es) deriva (director, jefe, técnico), qué acciones se deben ejecutar y cómo es la “salida” del trámite (output). Además, se

debe señalar el tiempo que demora cada acción, los lugares en los que se ejecutan, los requisitos de cada acción y las causales de conclusión del trámite antes de que llegue a la "salida" y los sujetos que pueden dar inicio al trámite. Si todo el personal tiene claro el proceso o, al menos tiene un manual de consulta o ficha de proceso, el trámite podrá seguir su ruta en la forma deseada.

Una primera forma de constatar la inexistencia de procesos claros es la Hoja de Ruta: la asignación de una Hoja de Ruta transparenta el proceso y permite al solicitante, interno o externo, hacer el seguimiento de su trámite. Un segundo elemento es la existencia de un software para la gestión de trámites accesible por lo menos para las secretarias y autoridades principales. Comenzar un trámite sin ambos elementos constituye un riesgo que se debe sopesar. Así como se cuenta con el Manual de Funciones que señala las tareas de cada unidad organizacional, dirección, jefatura y trabajador, el Manual de Procesos debe señalar las formas de interacción entre tales y el público externo.

La Agenda Cultural tomará en cuenta los dos documentos: Manual de Funciones y Manual de Procesos. La no existencia de ambos o de uno de ellos difícilmente garantizará el éxito de su ejecución. De existir ambos manuales y el conocimiento cabal de los mismos por parte de los trabajadores, se podrán tomar en cuenta varios aspectos que mencionamos a continuación.

4.1 El diseño de la Actividad Cultural

La actividad cultural no es una tarea improvisada, por lo que debe ser estructurada como un proyecto para lo que se contará con personal preparado, infraestructura, tiempo, protocolo y evaluación posterior, pero sobretodo con un presupuesto asegurado. Los últimos años Bolivia ha sido testigo de acontecimientos que han merecido el desembolso de presupuestos extraordinarios debido a que suele quedar en juego la vida humana. En muchos casos los recursos destinados a eventos culturales han debido ser destinados a salvar vidas de manera imprevista. Ante ello, solo queda establecer desde un principio con los proveedores de productos y servicios la existencia de riesgos que podrían afectar los pagos.

4.1.1 El personal responsable de la Agenda Cultural

El personal suele tener formación diversa, pero en los hechos, quienes marcan la diferencia son las personas con cualidades específicas a lo que necesariamente deben sumarse ciertas condiciones e insumos que respaldarán el trabajo que éstas desarrollan.

4.1.1.1 Cualidades

La persona que trabaja en el ámbito de la cultura es creativa: propone, inventa, resuelve, sueña e imagina, proyecta, concreta y ejecuta. Siempre tiene un as bajo la manga que lo usa cuando es necesario, es decir, soluciona los problemas y busca las vías para salir adelante. Sus soluciones creativas suelen traspasar los límites de lo convencional, a veces, aprovechando los "vacíos legales". Por eso estas personas suelen encontrar puntos de desencuentro con aquellas que se hallan en el área administrativa financiera quienes tienden a evaluar los proyectos culturales principalmente en base a criterios cuantitativos.

Otro rasgo que caracteriza a la persona que trabaja en el ámbito de la cultura es su capacidad de gestión: redacta proyectos, hace trámites, se vincula con el mundo, llena formularios, trasciende fronteras nacionales e internacionales, crea redes de relaciones infinitas. Por eso obtiene financiamientos y donaciones, que utiliza para cumplir sus metas.

Un tercer elemento es su capacidad de organización: concreta lo que imagina: un festival, un concierto, una entrada folklórica, un curso, un congreso, una exposición, un tour y todo lo que se proponga. Y para ello trabaja solo o construye un equipo en el que, si bien cada uno tiene una responsabilidad, suelen terminar haciendo muchas cosas, por lo que cada miembro llega a ser expertos en todas ellas: son múltiples.

Finalmente, esa persona disfruta lo que hace, por eso se entrega con pasión que la comparte con quienes la rodea. Quienes sufren y se angustian en exceso en el trabajo en el ámbito cultural probablemente correspondan a otro. Esta pasión a su vez hace que sean un tanto susceptibles y sensibles, por lo que su búsqueda de reconocimiento social es importante. En otras palabras, es menester mostrar esta sensibilidad con las personas que necesitan que su trabajo sea reconocido, de lo contrario, sentirán frustración y desánimo. Por tanto, los memorándums de felicitaciones deberán otorgarse cuando exista un buen trabajo y se deberá enaltecer y publicar los reconocimientos externos grupales e individuales. No se debe pensar que solo están cumpliendo con su trabajo y que no merecen ningún reconocimiento por ello.

4.1.1.2 Condiciones

Los funcionarios, trabajadores, servidores o empleados que trabajan en la elaboración de la Agenda Cultural idealmente contarán con unas condiciones mínimas para el desarrollo de su trabajo, caso contrario, éstos se verán obligados a ingeniar soluciones y alternativas creativas.

Una primera condición para organizar y ejecutar la Agenda Cultural es poder acudir a la colaboración de las redes de familiares, amigos, compañeros de trabajo y contactos, e incluso al favor de los extraños, incorporándolos positivamente en las redes solidarias y de reciprocidad. No se trata de un tráfico de influencias, delito penado por ley, sino más bien de un conjunto de vínculos personales que posibilitan la gestión cultural y que, en las ciencias sociales, recibe el nombre de “capital social”.

CAPITAL SOCIAL

En términos simples, varios autores han definido “capital social” como un conjunto de recursos disponibles para los individuos derivados de su participación en redes sociales. Estas redes sociales no son necesariamente aquellas que se establecen mediante aplicaciones, sino que éstas son – o serán con preferencia – el reflejo de redes entre personas – con una frecuencia de encuentro físico más o menos permanente – que tienen un fin común y que para conseguirlo acuerdan un canal de comunicación (que podría ser la aplicación), una consigna y una regla no dicha de apoyo y colaboración entre los miembros de la red. Las redes basadas en aplicaciones tendrán el riesgo de ser débiles, vulnerables y/o efímeras si sólo se circunscriben a la comunicación virtual, por lo que no necesariamente derivará en la acumulación de capital social en un plazo mediato. Entonces, ¿cómo se crea y acumula el capital social? Para Pierre Bourdieu “el capital social comprende una red de contactos estables, útiles y en caso de necesidad movibles, que surgen de la pertenencia a grupos sociales donde los miembros se conocen y reconocen mutuamente” (Bourdieu 1980b:2 citado en Meichsner 2007:4). En esta clásica definición sobresale el “grupo social” que no es lo mismo que un “grupo de WhatsApp”, sino que se trata de un grupo que crea y mantiene sus vínculos mediante la interacción directa la cual podrá darse con una frecuencia variable. En otras palabras, para conocerse y reconocerse el grupo social debe tener contacto directo, personal, cara a cara. La pertenencia implica la adscripción formal o informal, pero reconocida por los otros miembros, en especial por los más antiguos y/o notables.

“Su volumen depende de la expansión de la red y del volumen del capital de los partenarios (sic) [miembros] de relaciones… Cuanto más extenso es, mejores son las oportunidades de ganancia en la reproducción del capital económico y cultural” (Ibidem). La red puede extenderse de diferentes maneras: según el territorio podría tratarse de una red barrial, zonal, municipal, departamental, nacional o internacional, según el interés, podría tratarse de una red de colegas, amigos, compañeros, afiliados, según los lazos de parentesco, tendríamos una red de la familia íntima o de la familia extensa, o según la membresía podría agrupar a personas que se adscriben a una organización. El capital de los miembros es importante pues a más capital tengan éstos, ser miembro de la red será más beneficioso. El capital es el equivalente de “poder” y puede ser acumulado por inversión o ser transferido entre partes por medio de la herencia, además su inversión produce ganancias. Este autor propone tres variedades convertibles de capital: económico, social y cultural. De esto se puede deducir

que de dos personas con exactamente la misma cantidad de capital cultural y económico la que cuenta con el capital social más amplio mantiene una posición más ventajosa, porque ella puede aprovecharse de su efecto multiplicativo (ibídem)", entonces, ¿cómo se crea y reproduce el capital social?
"Se acumula este tipo de capital por medio de un procedimiento muy cuidadoso y de esfuerzos a largo plazo. Eso quiere decir que hay que cubrir la utilidad que la relación tiene para uno durante el primer tiempo antes de pedir pequeños favores… Eso también quiere decir que las relaciones sociales deben ser cuidadas por la inversión de tiempo…, como por el intercambio de palabras, regalos y otras cosas que sirven como signos de reconocimiento mutuo como miembro del grupo (ibídem)". Quienes ejecutan la Agenda Cultural o incorporan su actividad en una, generalmente se hallan insertos en redes, caso contrario, un nuevo miembro deberá comenzar, como ya se dijo arriba, construyendo una "base de datos" por cada ámbito: por ejemplo, una base de artistas, otra de gestores, otra de artesanos, otra de autoridades, investigadores, estudiantes, agregados culturales, juntas de vecinos, sindicatos, medios de comunicación, asociaciones, fundaciones, municipios, cofradías, plataformas ciudadanas, grupos juveniles, etc. diferenciando a los subgrupos que integren estas redes, con quienes inicialmente se establecerá reuniones de coordinación para la programación de sus actividades en la agenda o para incorporar las actividades de la propia agenda en la agenda de estos agentes organizados. En estas primeras reuniones el responsable de la agenda ya ha dado el primer paso para integrar estas redes, ya lo conocen, a lo que sigue el obtener el reconocimiento. De esta forma las actividades que se realicen deberán contar con calidad, atención esmerada, adecuado protocolo, buenas relaciones personales y sonrisas amables. Se evaluará la pertinencia de entregar regalos como catálogos, libros, obras de arte, pines, etc., o reconocimientos como estatuillas, medallas, pergaminos, llaves de la ciudad, certificados, etc., según la actividad a desarrollarse. El momento de los regalos y/o reconocimientos deberá darse en algún momento de la relación con la red, y mantenerse con frecuencia prudente a lo largo de esta relación.
Es importante que el responsable de desarrollar la Agenda Cultural cuente con un alto capital cultural – gusto (el adecuado según el contexto), buenas maneras y cualidades cognitivas – pues de esta forma será reconocido por las redes de forma más rápida. Quien no cuente con este capital, podrá desarrollarlo mediante la realización de una Agenda de alta calidad, es decir, que cada actividad cuente con un protocolo y una atención amable y cálida, y sobretodo, sea cubierta por los medios de comunicación y las redes sociales mediante aplicaciones para celular, por lo menos por aquellos en cuya audiencia se encuentran las redes.

Una segunda condición es la proactividad, es decir, tener la iniciativa y capacidad de anticiparse a problemas y necesidades futuros, de ver la oportunidad de incorporar un programa, proyecto o actividad cultural que, más allá de la sola realización de la Agenda Cultural, posibilite verdaderas tareas que favorezcan el desarrollo humano de la comunidad en la que se inserta esta agenda.

En realidad, la agenda debería ser una ventana para mostrar resultados propios y ajenos de iniciativas, programas, proyectos, emprendimientos colectivos e individuales. Por ejemplo, si se tiene como actividad solicitada por un tercero un curso de capacitación a profesores rurales sobre reforzamiento escolar en entornos interculturales, se podría proponer a los organizadores una segunda actividad en las unidades educativas que muestren los logros de los estudiantes mediante un concurso de creación de cuentos sobre aves en peligro, material que luego podría ser editado y publicado en la sección literaria de un periódico local o posiblemente incorporado como material de la mochila escolar del próximo año. Además, se podría otorgar certificados de reconocimiento a profesores y estudiantes destacados o bien pedirles que reproduzcan el curso durante la siguiente gestión. De esta forma, lo que al principio sólo aparecía como una actividad, en el futuro podría convertirse en un programa de apoyo a la educación formal.

La tercera condición es la capacidad de interpretar diferentes lenguajes. En un contexto tan diverso se hace necesario contar con trabajadores que sean capaces de decodificar varios lenguajes. Para comenzar, la lengua predominante debe ser manejada correctamente tanto en su forma verbal como en la escrita. Una mínima capacidad de oratoria, atención a los vocativos, el "por favor" y el "gracias", el vocabulario extenso y no usar palabras soeces bajo ninguna circunstancia, serán condiciones mínimas. En el área andina – por una influencia comprensible de las lenguas nativas – suele ocurrir cierta confusión en el orden de la oración, por lo que se debe tener especial cuidado en respetar la siguiente estructura del español: *SUJETO-VERBO-PREDICADO*, teniendo en cuenta que en aymara, por ejemplo, la estructura es *SUJETO-PREDICADO-VERBO.*

Estas formas de expresión podrán ser usadas, sin embargo, de acuerdo al contexto social en que nos encontremos para lograr mayor contacto, familiaridad y confianza con las personas que las emplean en su cotidiano. Las formas de expresión no son buenas ni malas en sí mismas, sino diferentes, lo que es bueno o malo es el uso del lenguaje predominante en una sociedad, ya que se trata de un sistema con sus propias reglas y convenciones, que debemos respetar para lograr una buena comunicación.

Las formas de expresión suelen involucrar aspectos incorrectos del uso del lenguaje, sin embargo, ajustarnos estrictamente a sus normas en contextos en que éstas son particulares podría provocar rechazo, animadversión y/o subalternización de las personas pertenecientes a los mismos. Por esta razón la administración de las formas de expresión y del lenguaje deberá flexibilizarse. Por otro lado, éstas son aspectos a tomarse en cuenta a la

hora de realizar proyectos de consultoría, diseño de proyectos educativos, implementación de exposiciones, ya que podrían brindarnos información importante y variabilidad de significados. Recordemos también que cada lengua tiene su riqueza y tomar en cuenta las lenguas nativas significa ampliar el bagaje semántico de los proyectos y actividades.

Tal como se administra el uso del vestuario la lengua debe ser administrada según la ocasión: para inaugurar una exposición temporal de arte virreinal, se recomienda el uso de un lenguaje pulido, para convocar a los jóvenes, se apelará a una expresión informal y cálida, para dialogar con hablantes de lenguas nativas se emplearán términos y expresiones propios de ellas o, de hecho, se hablará en la lengua nativa correspondiente.

El lenguaje verbal deberá ir acompañado de una actitud que podrá traducirse en un lenguaje corporal, facial y reflejado en el tono e intención de la voz. En la mayoría de las ocasiones, la posición erguida transmite seguridad, otras posiciones deberán ser decodificadas según la circunstancia y el contenido del diálogo; encontraremos alguna armonización cuando adoptamos la posición de quien nos habla; la vista directa a los ojos describe una actitud franca y de interés en el interlocutor, por lo que es recomendable que, para las reuniones, entrevistas, conferencias, se aparte el celular y se ponga en modo silencioso, si su uso es urgente, se deberá pedir permiso a quien tenemos delante.

El rostro propio debe ser de especial autoconocimiento: existen aquellas caras que son muy serias, casi inexpresivas hasta aquellas que comunican más que la propia voz. En nuestro medio, la carta de presentación es la sonrisa, la mirada a los ojos y el saludo cordial. Con ello ya se tiene un avance importante en el diálogo que le sigue. Para la conversación es recomendable contar con un cuaderno de apuntes – algunos prefieren apuntar en celular o tableta – y un bolígrafo o lápiz, con lo que se tomará nota de los aspectos importantes y de las conclusiones o determinaciones a las que se arribe después de la conversación. Es importante tomar decisiones o aclarar que se deja algo pendiente el cabo de cada reunión y minimizar o evitar aquellos temas, generalmente personales, que incrementan el tiempo de reunión innecesariamente, salvo que su alusión sea la estrategia elegida para romper el hielo.

El lenguaje corporal también es una forma de comunicación de las tribus urbanas y de los jóvenes en general, quienes tienen la alternativa de jugar con el vestuario, el tatuaje, el peinado, el maquillaje, las deformaciones, las mutilaciones, o, el desafío al dolor. En este caso, el cuerpo es percibido como un espacio para crear y transmitir significados y sentidos, aunque sean de difícil comprensión o aparentemente se reduzcan a la imitación. Quienes explotan el cuerpo en la creación de

sentido buscan una adscripción grupal, un sentido de pertenencia, un modo de expresar contravención las normas, una forma de distinguirse de los demás y de realizar una inusual performatividad, en el marco de una sociedad adocenada marcada por la tendencia a la homogeneidad del consumo, del pensamiento y del comportamiento. Comprenderlo también nos ayudará a entender a estas tribus urbanas y a todos aquellos que hacen de su cuerpo un significante.

La imagen es otro lenguaje que logra comunicar mucho: la imagen en movimiento y la imagen fija suelen ocupar lugares importantes por lo que se debe prestar especial atención a la imagen corporativa de la instancia que ejecuta la Agenda Cultural. Los lineamientos que se plasman en el manual de imagen corporativa deben ser tomados en cuenta ya que lograrán posicionar el nombre de la organización o institución en el entorno en el que la agenda se desarrolla. Por otro lado, en la propia gestión de dicha agenda jugarán un rol destacado aquellas actividades basadas en el cine y los videos. La proyección de películas y la posterior discusión sobre su contenido podría dar origen a los Clubs de Cine, en especial cuando se trata de films con contenido referido al propio país. La recuperación de patrimonio fílmico, el impulso y promoción de jóvenes cineastas, la creación de videos, son tareas que tienen bastante demanda. Si se trata de un municipio mediano en el que no se haya desarrollado este aspecto, la ejecución de ciclos de videos es una buena opción para comenzar a formar público.

La imagen ocupa también un lugar privilegiado en las artes visuales: el diseño gráfico, el cómic, el mapping, el ánime, la ilustración, son lenguajes que deberán ser tomados en cuenta por el encargado de la agenda tanto en su programación como en la propia decodificación, ya que éste podría hacerse cargo, por ejemplo, de escribir un comentario sobre una historieta para la página web o explicar la importancia de un mapping en la comprensión de un evento.

La música es el otro lenguaje que constituye un mundo complejo en sí mismo: desde las tradicionales formas de música indígena, la folklorización de las danzas, la ejecución de instrumentos, la creación de cumbias, los conciertos de charango, las orquestas de cámara, las sinfónicas, los raps y los reggaetones, sin descuidar el rock, los coros navideños, la música sacra, y los cantos de las mujeres potosinas, la música de protesta, el K-pop, la danza árabe, los ballets, todo en el contexto boliviano viene enriquecido con formas musicales excesivamente diversas, creativas, míticas, plagadas de significados que se añaden a los anteriores. Quien organiza la agenda debe internalizarse de cada uno de los géneros para hacer el comentario, la publicidad y las inauguraciones.

4.2 La temporalidad para el desarrollo de la actividad cultural

La temporalidad se refiere a que en Bolivia se experimentan unos "tiempos" particulares marcados por el clima y las estaciones variables, los ciclos festivos y las expresiones sociales.

4.2.1 El clima, las temperaturas y las estaciones del año

Es bastante frecuente que la lluvia, el granizo y el viento fuerte condicionen la asistencia a las actividades culturales al aire libre ya que existe el supuesto que estos factores climáticos son causa directa de enfermedades respiratorias. Por tanto, se debe programar las actividades al aire libre cuando estos fenómenos climáticos no estén previstos, e incluso contar con un plan para enfrentarlos si es que aparecieran fuera de tiempo. Tanto para preservar al público del sol como de la lluvia existen carpas de diferentes tamaños mismas que deben encontrarse en el stock de cualquier instancia que organice actividades culturales. Si se trata de una feria o algo similar se deben contar con sillas, mesas, estantes, como mobiliario, y equipo de sonido e iluminación como equipo que dependerá de la electricidad que se pueda tomar de postes de alumbrado público, previa gestión con la empresa responsable. Si se trata de un espectáculo escénico se deberá prever el armado de tarimas, escalinatas, equipo completo de sonido e iluminación, y equipo de registro audiovisual. Todo esto ya se detalló en párrafos anteriores.

El trámite para realizar una actividad en vía pública deberá comenzar con la autorización de la instancia responsable: un gobierno municipal, el tránsito, la Junta de Vecinos, u otro, según lo establecido en el lugar donde se ejecute la agenda. El espacio público es un lugar que suele tener múltiples "dueños", por lo que averiguar con quien se debe coordinar la actividad antecede incluso a la propia planificación, de esta manera se evita chocar con otra actividad programada por otra instancia el mismo día y hora, o bien se debe armonizar dos actividades en un mismo espacio. Cuando se realiza esta coordinación previa es posible que, ante un imprevisto climático, se pueda recurrir a la ayuda de quienes dieron la autorización de uso.

Cuando el sol es demasiado intenso e incluso si no lo es, se debe prever contar con agua para que el público pueda refrescarse. Si no es posible darla gratuitamente mediante un dispensador, por lo menos deberá existir un punto de venta de agua embotellada. Ante la insolación de alguien, se la debe recostar en la sombra y refrescarla con toallas frías en la frente, si continúa su indisposición deberá ser evacuada a un centro de salud.

El primavera y verano suelen existir actividades que convocan la presencia de público infantil y juvenil ya sea con el acompañamiento de sus padres y/o profesores o también solos. Este público es vulnerable por lo que se deberán

extremar medidas de seguridad mediante la colaboración de la Policía Nacional y, de no ser posible, contar con responsables que resguarden la seguridad física, contar con botiquín de primeros auxilios, un registro audiovisual permanente y un recorrido bien definido, de ser posible, señalizado, y que no presente obstáculos. Además, se debe recomendar que las familias provean de sombreros, bloqueadores y calzados cómodos. No se debe promover ni permitir que los menores sean fotografiados, salvo que sean sus propios padres.

4.2.2 Los ciclos festivos

Los ciclos festivos abarcan toda la gama de expresiones en torno a las devociones patronales que se expresan públicamente mediante entradas folklóricas y/o autóctonas, festivales y similares. Las entradas o pasacalles bolivianas son tan frecuentes como impactantes, a su vez, brindan un sentido de identidad, pertenencia e integridad a los habitantes. Estas entradas suelen ser incluidas en las agendas culturales o bien contar con su propia agenda festiva, de cualquier modo, todo actor o agente cultural debe tomar en cuenta estas expresiones a la hora de planificar la actividad cultural, informándose con anticipación sobre el recorrido específico y cómo este podría afectar su evento, si es que decide hacerlo ese mismo día. Por esta razón los organizadores de la agenda contarán con los calendarios festivos actualizados, por lo menos, de todo el territorio que cubren incluyendo presentaciones, ensayos, veladas, misas, recepciones sociales, presentación de invitaciones, cacharpayas, eventos en vía pública, entre otros.

4.2.3 Las expresiones sociales

En Bolivia, en mayor o menor frecuencia, existen expresiones sociales que buscan obtener la atención de una instancia estatal o privada, las cuales serán tomadas en cuenta al momento de programar y ejecutar las actividades de la agenda. Estas son llamadas popularmente:

- Bloqueo de caminos. Consiste en que grupos organizados impiden el paso de vehículos y transeúntes en caminos troncales u otras vías. Este hecho podría impedir que los asistentes de otras ciudades lleguen a tiempo al evento por lo que se habrá de tener tolerancia.

- Marchas pacíficas. Se trata de desplazamientos ordenados, a pie, de grupos organizados por carreteras o vías públicas urbanas. Son realizadas, generalmente, en los centros históricos y en inmediaciones de los ministerios, las alcaldías y las gobernaciones, así como en otras dependencias estatales. Podrían impedir que los asistentes se desplacen con normalidad hacia el evento ya que el tráfico vehicular no será regular.

- Bloqueo de mil esquinas. Se trata de bloqueos en una ciudad donde grupos organizados impiden el paso situándose en varias esquinas simultáneamente impidiendo el tráfico vehicular. Podría tener un efecto igual o peor que las marchas pacíficas.

- Marchas violentas. Realizadas como las pacíficas, pero con posibles enfrentamientos violentos entre marchistas y policías, puede implicar el uso de petardos, la detonación de cachorros de dinamita u otros elementos explosivos, a lo que las fuerzas del orden suelen responder con el uso de agentes químicos y en casos de mayor gravedad con el uso de carros Neptuno y balines. Podría impedir que los asistentes lleguen al lugar del evento e incluso que sufran lesiones, otra razón para adquirir y mantener un botiquín de primeros auxilios.

Si ocurre una de estas expresiones, los organizadores deberán comunicarse inmediatamente con los participantes, comenzando por quienes deben brindar sus palabras al público y luego de los asistentes, comentándoles las posibles vías alternativas de acceso al lugar del evento o, de no existir otra opción, la suspensión de la actividad.

4.3 Componentes de la Actividad Cultural

Para fines de orden, organización y archivo, cada actividad podrá contar con una ficha con la siguiente información:

4.3.1 Nombre.

Como ya se indicó, el nombre o título de la actividad debe ser sugerente, atractivo, de fácil comprensión y corto. Si se quiere aclarar o especificar se podría utilizar un subtítulo. El nombre será usado en toda la imagen de la actividad, tanto física como digital, y en aquella que se comunique en los medios. Nombres de actividades muy frecuentes son aquellas referidas a festivales, encuentros, entradas folklóricas, conversatorios, seminarios, cursos y talleres, exposiciones, presentaciones de publicaciones impresas y videos, funciones de obras escénicas, ferias, y conciertos y recitales. Son menos frecuentes los congresos académicos, los debates, las películas, las museografías vivas, las galas, los mappings, los concursos, entre otros.

4.3.2 Objetivo.

El fin de la actividad debe ser establecido desde un principio para dirigirla correctamente y obtener los beneficios esperados. Será comunicado en la imagen de manera breve y en las entrevistas en medios de forma más

extensa. Su redacción comienza con un verbo en infinitivo y puede aludir a la estrategia o metodología, por ejemplo, “fortalecer las competencias actorales mediante un taller de teatro”, “promocionar a poetisas cruceñas”, “presentar los resultados de la encuesta…”, etc.

4.3.3 Costo.

Desde el inicio, la actividad cultural deberá contar con un presupuesto mínimo, ya sea solicitada por un tercero u organizada por la instancia que ejecuta la Agenda Cultural. El presupuesto abarca el alquiler del espacio, el personal, la papelería, la contratación de quienes ejecutarán la actividad, los obsequios, el material de escritorio, los pasajes, los banners publicitarios, los afiches, las invitaciones y los servicios de limpieza, seguridad, agua potable, energía eléctrica y/o la conexión a WiFi. Todo debe ser expresado en términos monetarios, incluso aquello cuyo costo este cubierto por la instancia organizadora, ya que, de esta manera, al final de la gestión podemos planificar la siguiente con información precisa. Algo todavía muy descuidado, como ya se dijo, es el botiquín de primeros auxilios y los extintores por lo que también deberá ser presupuestado.

4.3.4 Público Meta.

Deberá definirse en el inicio de la manera más específica posible, señalando las características cualitativas como género, edad, grado de instrucción, además de las preferencias en los consumos culturales, los usos, los gustos y los hábitos, por ejemplo, “trabajadoras del hogar con escolaridad media”, “niños y niñas de primaria con dificultades de aprendizaje”, “miembros activos de las cofradías del municipio”, “estudiantes universitarios que buscan becas en el exterior”, etc. Luego, se redactará la lista de personas que potencialmente podrían participar en la actividad y a quienes se invitará en primer lugar asegurando su asistencia. En este punto, ya sean los solicitantes, terceros Y/o los organizadores deberán conocer y tener alguna relación previa con el público potencial. Por ejemplo, si el público meta son “estudiantes de 6to de secundaria”, se deberá tener contacto con uno o varios directores y/o profesores de unidades educativas, o con los presidentes de curso, que garanticen copar el auditorio o salón de la actividad. En otras palabras, no es recomendable lanzar un evento sin tener un público más o menos asegurado.

Una vez enviada la invitación por todos los medios posibles se confirmará su asistencia mediante llamadas directas – en lo posible, no mensajes – ; la conversación será primero de carácter personal y luego sobre el evento, estableciendo algún grado de confianza, para concluir en que su presencia es realmente importante. En la lista se anotará a quienes aseguraron su participación, a quienes se debe seguir persuadiendo y quienes la negaron;

un día antes, se llamará nuevamente a todos, incluso a los que negaron su asistencia. La relación de asistencia mínima es la quinta parte de la cantidad de las invitaciones, es decir, que si se mandan 500 invitaciones podremos esperar óptimamente la presencia de 100 personas, salvo que se trate de un evento muy bien posicionado, como la Larga Noche de Museos, como ya se explicó líneas arriba.

4.3.5 Lugar, plano de ubicación y transporte.

El lugar debe ser señalado con claridad y contar con un plano de ubicación. Se suele creer que a las actividades que se desarrollan en los centros históricos puede llegar cualquier persona, sin embargo, ese supuesto es falso. Los turistas, los niños y los jóvenes, personas que viven en otras zonas o los visitantes ocasionales no necesariamente conocen bien la ubicación de los espacios culturales por lo que se contará con información sobre la zona o barrio, el distrito, el nombre de la calle, el número de la puerta, las calles de referencia y el plano de ubicación. Estos datos deben acompañar la invitación y serán mencionados reiterativamente en la difusión del evento. De ser necesario, también deberá informarse sobre los vehículos de transporte público que pasan por ese lugar y el horario de los mismos, y de ser necesario, convenir con una línea de taxis para que evacuen al público que decida quedarse hasta tarde o tenga alguna dificultad física para desplazarse, es de la tercera edad o lleva bebés y/o niños.

4.3.6 Fecha y hora.

La fecha (s) y hora (s) de la actividad debe contemplar el día, el mes y el año, y la hora debe ser escrita, de preferencia, atendiendo a las 24 horas, por ejemplo, 18:00 a 21:00, señalando tanto la hora de inicio como la de fin de la actividad. Es común en Bolivia el “respeto a la hora boliviana” por lo cual las actividades suelen comenzar una media hora más tarde de lo señalado en la publicidad. Si bien no es recomendable, se deberá tomar en cuenta este aspecto cuando se tiene dentro del público a personas que recién llegan del exterior, en especial, de EEUU, Europa y Asia, ya que en sus países el horario de asistencia es entre 5 a 10 minutos antes de la hora señalada. De ser posible a este público se deberá convocar media, una o hasta dos horas después de la convocatoria general, en función de la actividad y el conocimiento del organizador de la agenda y de dicha actividad para que cuando las personas extranjeras lleguen, el público boliviano ya se encuentre en el lugar o por lo menos una buena parte de él.

4.3.7 Invitación.

El texto de la invitación debe ser redactado con prolijidad y en tamaño de letra legible, y luego ser impreso en tamaño esquela para ser enviada

a los invitados, es decir, aquellas personas que nos interesa que estén preferentemente, es decir, nuestro público meta. Sobre el texto irá un escudo o logotipo que identifique a la instancia que organiza la agenda o la actividad, o ambos, y, cuando se trate de un lugar que lo requiera, en hoja aparte o en lugar conveniente, se colocará el plano de ubicación a color. Las invitaciones impresas se enviarán mediante mensajería o Courier, y las invitaciones digitales serán difundidas mediante redes y portales. Si se cuenta con afiches, se colocará en sitios permitidos evitando la agresión a los muros, si se usan postales, serán dejadas en lugares de mucha afluencia. Además, se dejará invitaciones a los medios y a las autoridades, para que se enteren y comuniquen, aunque no asistan. Si se trata de un evento con muchas actividades, se adjuntará el programa completo.

4.3.8 Ayuda memoria.

Se trata de un texto – en lo posible de una carilla – que describe las motivaciones de la actividad de manera breve y concreta, la cual será de utilidad a la autoridad que deba brindar las palabras al público. Por ejemplo, si es una feria artesanal el texto indicará desde cuándo se efectúa la feria quienes son, a los organizadores, a los beneficios que tendrán los artesanos, a la diversidad de productos que hallará el público, el volumen de ventas que se espera obtener en relación al de la anterior feria y a las actividades paralelas que la acompañan como juegos infantiles, espectáculos musicales, concursos, etc. Esta ayuda memoria debe contener todos los datos significativos que son de relevancia de la actividad y puede ser distribuida entre los medios de prensa y todos quienes la soliciten. También podría tener un número de contacto para que la prensa pueda recabar mayor información o bien obtener la Agenda Cultural de la semana, el mes o el año.

4.3.9 Discurso.

En eventos de mayor trascendencia no es suficiente la ayuda-memoria sino también el discurso de las autoridades. Este se redactará con una semana de anticipación y, de ser posible, será entregado a la autoridad correspondiente dos días antes en formato impreso, con letra 14 o 16, y digital editable. Si la autoridad es inexperta se deberá ensayar previamente la lectura del discurso, la entonación, la posición del cuerpo y la mirada a las cámaras. El día del evento se tendrá varias copias impresas.

4.3.10 Programa.

Consiste en una relación escrita y ordenada cronológicamente de todos los momentos la actividad cultural ya se trate de un corto acto de inauguración de exposición o un festival de música durante un mes. Si la actividad es larga, el acto de presentación o conferencia de prensa tendrá un programa

en sí mismo, en la que se dará a conocer todos los momentos de la misma durante el tiempo que dure. El programa de inauguración contemplará a todas las autoridades, personalidades y/o especialistas que deben tomar la palabra para dirigirse al público, comenzando de quien tiene menor jerarquía y concluyendo en la persona de mayor jerarquía. Las actividades formales y cívicas deben comenzar con la entonación de himnos e izas de banderas, mientras que aquellas que son menos formales serán iniciadas con las palabras de bienvenida.

El maestro de ceremonias debe coordinar con todos aquellos que tomarán la palabra a quienes, mientras aguardan su turno, se ubicarán de preferencia lo más cerca posible al micrófono. Las personas que se dirigen al público pueden hacerlo directamente o leyendo un texto preparado con anticipación, teniendo en cuenta que la hoja que lean sea tamaño carta u oficio, pero no tamaño media carta, cuarta carta o menos, ya que aparenta ser un texto improvisado en cualquier papel. La hoja debe ser apoyada en el atril o en la testera si hubiere o, en su defecto, sostenido con ambas manos.

4.3.11 Vocativo.

Cuando una autoridad, personaje o especialista se dirige al público comienza saludando a los miembros de la testera empezando con aquella persona de mayor jerarquía y luego a quienes se hallan en el público. En esta parte, los líderes suelen expresar su conocimiento sobre algunas personas del auditorio con lo que el público siente mayor confianza y familiaridad con ellos. Después del saludo se entra en materia del discurso propiamente dicho para concluir en los agradecimientos, vivas, arengas o reconocimientos correspondientes. Para que el saludo sea preciso, se escribe el nombre, título y cargo de cada persona de la testera y/o del auditorio en el vocativo, que es una relación en orden de prelación de dichas personas. Esta tarea será realizada por un asistente que proporcionará el vocativo personalizado a cada orador. Es decir, el orador tendrá un vocativo con todos los nombres menos con el suyo.

4.3.11 Nota de prensa.

Es una relación escrita acerca del tema de la actividad o evento y del desarrollo de ellos destinada a ser entregada a los medios de comunicación en formato impreso y/o digital. Amplía la información y puede incluir fotografías y gráficos. También puede indicar a la persona de contacto a quien más tarde se solicitará información complementaria o entrevistas. Se repartirá copias de la nota de prensa a los periodistas que asistan a la presentación o inauguración de la actividad y/o conferencia de prensa y, luego, se enviará en formato digital para lograr otras réplicas.

4.3.12 Talonario de recibos o facturas.

Si se trata de un evento con costo, el cajero contará con la máquina facturadora y/o un baucher, o bien los talonarios de recibos o facturas manuales. También billetes y monedas para dar cambio. En otras palabras, se deberá instalar una caja con todos los elementos de cobranza de la que se hará cargo personal especializado.

4.3.13 Lista de asistencia.

Antes del evento ya estará preparada una o varias listas de asistencia que los participantes llenarán con sus datos: nombre, institución, número de celular y firma. Los bolígrafos estarán a la mano de los asistentes cuidando que no se los lleven o bien con cordón que lo asegure a la mesa o escritorio. Habrá una o más personas responsables de “hacer firmar” a los asistentes apenas ingresen al lugar por lo que se ubicarán antes de la puerta de ingreso y por donde los asistentes deban circular obligatoriamente.

4.3.14 Lista de refrigerios.

Cuando se distribuye comida y/o bebida gratuitamente quienes la consumen firmarán otra lista con los mismos datos de la lista anterior, pero con otro título visible en el encabezado. Esta lista tiene el fin de informar y justificar el gasto en la compra de refrigerios.

4.3.15 Lista de materiales.

Similar a las dos anteriores, pero en el título especificará qué materiales se reciben. Si los materiales son varios, habrá una columna por cada uno de ellos.

4.3.16 Cuaderno de comentarios.

Es un cuaderno con páginas en blanco para que los asistentes anoten sus impresiones durante y/o depués del evento.

4.4 Tareas previas a la actividad cultural

Las tareas previas a la actividad cultural serán tomadas en cuenta unos días y unas horas antes de la misma, solucionando cualquier dificultad inmediatamente.

4.4.1 Publicidad.

Consiste en la difusión en redes sociales, unidades móviles, entrevistas, notas de prensa, distribución de afiches, trípticos, plegables, planos,

programas, instalación de pasacalles, banners y todo lo que contribuya a que el público meta se entere y se vea motivado a asistir a la actividad. La publicidad también debe instalarse en el lugar del evento ya que éste será fotografiado y/o filmado. Es así que se deben colocar gigantografías, banners, rollers, pasacalles y afiches cerca o dentro del lugar donde se desarrolla el evento. Asimismo, se debe estar varias horas antes en el lugar para que los medios puedan hacer notas previas, sobre todo si la actividad es en la mañana, los medios podrán hacer su reporte para ser difundido en el noticiero de medio día.

4.4.2 Concreción de los detalles.

Aunque se dice que no hay evento perfecto, es mejor minimizar las fallas que dejarlas pasar por descuido. Los detalles no siempre son pequeños así que debemos velar por cada elemento con bastante tiempo de anticipación.

a. **Verificación de las condiciones del lugar.** El lugar de la actividad deberá contemplar todo lo requerido por quienes la ejecutarán. Los servicios básicos deberán estar garantizados: agua potable, agua en dispensador, electricidad, tomacorrientes, señal de WiFi, servicios sanitarios, rampas o ascensores para discapacitados, botiquín de primeros auxilios y seguridad física. Se deberá cuidar que no sea un lugar excesivamente frío, caliente o húmedo, que no entre viento ni palomas y si es al aire libre que tenga carpas o mallas sombreadoras para evitar la insolación y, si llueve, que se moje el público y el equipo que utiliza electricidad pues podría dañarse.

b. **Verificación del equipamiento del lugar.** El equipamiento consiste en el mobiliario, el equipo de computación, el equipo de sonido, el equipo de registro y el equipo de seguridad. El mobiliario para un evento como una conferencia o presentación de libro suele ser una mesa larga de 3 a 5 m de largo y 1 a 1,50 m de ancho que hará de testera para quienes tomarán la palabra y un número variable de sillas, al ingreso podrá ubicarse una mesa más pequeña y una silla para quien esté a cargo de controlar la asistencia mediante el llenado de listas, la entrega de material, el cobro y/o la provisión de información. Otro mobiliario suele ser una mesa de tamaño variable para instalar el proyecto de data Display o data Show y la computadora y otra mesa para acomodar el refrigerio, los vinos y el agua de dispensador que puede ser atendido por un servicio de catering o ser un autoservicio, además de los basureros.

   Otros muebles podrán ser la pantalla de Ecram, la pizarra acrílica y panelería de información. Si se trata de un evento musical, se

requiere tarimas de diferente tamaño en el marco de un escenario completo, mismo que ya se refirió supra. Si se trata de una exposición museográfica el mobiliario tendrá, predominantemente, vitrinas y panelería. Si es una feria gastronómica se deberá armar una plaza de comidas donde se cuenten con cocinas por cada stand que no estén al alcance visual del público. Esta plaza de comidas podrá estar alrededor del escenario o alejada del espacio donde se ejecuten otras actividades. Las ferias en general contemplarán stands para cada expositor, lo que se refirió líneas arriba. El equipo de computación suelen ser computadoras, pantallas plasma, aparatos de Data Display o data Show y todos sus accesorios.

El equipo de sonido consiste en micrófonos con sus respectivos pedestales o bien inalámbricos o corbateros, parlantes, en ocasiones audífonos para la traducción en línea, por ejemplo, y consolas de sonido, especialmente para eventos musicales. El equipo de registro consiste en cámaras de filmación con sus respectivos trípodes, cámaras de mano, reporteras digitales, cámaras fotográficas y web cam para eventos on line. El equipo de seguridad cuenta con cámaras de seguridad instaladas en el ambiente con su respectiva pantalla y aparato de grabación, sensores de movimiento, extintores y dispositivos como chapas de seguridad a lo que se añade los guardias que brindan seguridad física ya sea aquellos proporcionados por la Policía Nacional o guardias privados. La seguridad debe ser contemplada con mucha atención en eventos cuyo público sobrepase las 500 personas.

La decoración del ambiente es otro elemento importante y deberá contemplar por lo menos el mantel de la mesa de la testera, las cortinas o estores y los ramos de flores. La imagen corporativa expresada en banners, rollers y paneles, deberán armonizar con el decorado.

c. **Llamadas y confirmación de invitados.** Ante la proximidad del evento se deberá realizar la comunicación para confirmar la presencia de los invitados, así como de las autoridades y de las personalidades que harán uso de la palabra. No se debe escatimar esfuerzos en estas confirmaciones y quienes aún no confirmen hasta una hora antes del evento merecerán la insistencia de los organizadores hasta, en lo posible, contar con su asistencia. No es raro que autoridades de mucha jerarquía descarten su participación incluso después de la hora señalada para el inicio de la actividad por lo que los organizadores evaluarán si su presencia es indispensable o puede ser reemplazada por otra autoridad

que le siga en jerarquía. Si su presencia es indispensable o dicha autoridad instruye explícitamente, los organizadores podrán suspender la actividad explicando el causal a todos los asistentes y recomendándoles que dejen anotado su nombre y celular en las listas de asistencia para una siguiente invitación.

d. **Verificaciones.** Un día u horas antes del inicio de la actividad se deberá consultar con el pronóstico del tiempo, para tomar las precauciones de uso de impermeables, carpas, sombrillas, etc. y los acontecimientos políticos y de expresión democrática para orientar al público sobre las vías de acceso, la pureza del aire – en caso de gasificaciones – y la seguridad que ofrece el lugar donde se ejecuta la actividad. También se debe verificar que las tareas encomendadas al personal hayan sido cabalmente cumplidas y que los costos no se han sobrepasado del presupuesto estimado.

e. **Discursos. Como ya se dijo,** con anticipación se tendrá el discurso de las autoridades redactado con pulcritud en varias copias que solo serán administradas por la persona de confianza de la autoridad correspondiente. Estos discursos podrán incluir el vocativo o bien tener éste en hoja suelta. Antes de que la autoridad tome la palabra se le hace entrega de la hoja del discurso y se le pone en contexto explicándole brevemente y en privado de que se trata el evento.

4.5 El momento de la actividad cultural

Después de todo el stress que supone organizar una actividad llega la hora para la cual los organizadores deberán darse una ducha de agua fría, ponerse un traje formal, relajarse respirando hondo, dibujar una amplia sonrisa en el rostro y dejar que las cosas fluyan, pues aquello que no se hizo hasta este momento no se hará más, y sólo se podrán improvisar soluciones creativas ante la aparición de alguna dificultad.

Una hora antes y momentos antes de iniciar la actividad el personal deberá estar en su lugar, por ejemplo, quien atiende el equipo de computación deberá estar alistando y ajustando el equipo. Es importante que el personal esté identificado con ropa distintiva y/o credenciales siendo un o una responsable quien orqueste el desarrollo de la actividad. El personal de protocolo estará en el ingreso media hora antes para recibir a los asistentes e indicar el lugar que deben tomar. La forma en que va llegando el público suele ser tanto en grupo como en forma individual, por lo que los grupos deberán ser acomodados en un solo lugar, es decir, manteniendo el grupo, salvo que ya sea demasiado tarde y se deba distribuir a cada uno en asientos alejados. De preferencia se acomodará a los primeros que lleguen

en la parte de adelante, en segunda o tercera fila, ya que la primera está destinada a las autoridades y personajes, las personas en sillas de ruedas deberán estar en primera fila, pero no en asiento, procurando que no obstaculicen el paso.

Todos deben anotar sus nombres en las listas de asistencia. Para agilizar el llenado de estas listas se recomienda pedir sólo la siguiente información

N°	Nombre y apellidos	Filiación	Celular	Firma
(Anotar números de 1 a 10 en una hoja carta)		(Se suele decir también: organización, institución, empresa… etc.)		

Ilustracion 14. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se trata de actividades en que la salida y entrada deben estar controladas se podrá emplear manillas de papel adhesivo las que se pondrán en las muñecas de los asistentes para que las muestren cuando retornen. Se podrá proveer o vender tickets si existiese alguna rifa o sorteo.

Una vez que llega la hora prevista – y considerando la arraigada “hora boliviana” – y en función a la cantidad de público, autoridades y personalidades que ya se hallen en el lugar, los organizadores decidirán si se da comienzo en la hora puntual o si se retrasa. Recordemos que el público generalmente puntual es el de los militares, por lo que el ejecutor de la agenda tomará en cuenta este aspecto.

En el segundo caso, el maestro de ceremonias deberá dirigirse al público, saludando y explicando que la actividad comenzará en 10 o 15 minutos pues se aguarda la presencia de alguien en especial. Mientras tanto los organizadores deberán llamar a quienes están demorados. Mientras se aguarda, el evento podrá contar con un entretenimiento: grupos musicales, palabras del maestro de ceremonia que describa los objetivos y el programa de la actividad, incluso, en ciertos lugares, se suele dar la palabra a los asistentes para que puedan comentar algo o, simplemente, contar un chiste. El retraso del inicio de la actividad es la primera modificación del programa, y los organizadores deberán tomar apunte del mismo.

Una vez que se encuentran las autoridades y personalidades que tomarán la palabra, el maestro de ceremonia saludarán nuevamente al auditorio e invitará a los mismos a ocupar su lugar en la testera – donde ya estarán puestas las aguas en botella y los vasos de cristal- , en la cual podrían ya estar sus nombres escritos. Si se trata de un escenario, podrían ocupar su lugar en las sillas en cuyos espaldares estarán sus nombres o solo

la referencia como “cuerpo diplomático”, “autoridades municipales” o “agregados culturales”.

El retraso no debería ser de más de media hora, al cabo del cual la actividad deberá comenzar con la entonación de un himno o bien con las palabras de bienvenida a cargo de la persona de menor jerarquía. En orden, irán tomando la palabra los demás hasta concluir en quien tiene mayor jerarquía. En medio del programa podrá haber la entrega de un presente, el develado de una escultura, la premiación a los ganadores de un concurso y todo lo que se necesite. De esta manera la actividad habrá sido inaugurada por lo que luego se invita a los que componen la testera pasar a sus lugares.

Según el programa, las intervenciones deberán desarrollarse, procurando no excederse en el tiempo y restringiendo a aquellas personas que quieran intervenir sin haber sido programadas. A media jornada se invita a los asistentes a servirse el refrigerio, mientras que el agua debe ser para que cualquiera pueda beberla sin restricciones. El maestro de ceremonias llamará al reinicio de la actividad después del refrigerio y controlará los tiempos en todo momento. Sin previo aviso podrá hacerse presente la prensa, la cual deberá ser atendida para que logre su objetivo.

Al cabo de la actividad, el maestro de ceremonias llamará nuevamente a la testera a quienes deberán clausurar la actividad brindando unas palabras que comenten, evalúen, sugieran y/o halaguen lo realizado. En esta parte pueden entregarse los certificados de reconocimiento, participación, asistencia, aprobación o bien dejar esto para otro momento.

Una vez que el público se ha retirado, los organizadores proceden a recoger todo lo que se ha llevado: material sobrante, mobiliario, equipos, etc. revisando el estado de cada objeto y guardando las cosas que podrían haber sido olvidadas. El lugar es cerrado y entregado al responsable.

4.6 Evaluación de la actividad cultural

Horas o días después la actividad deberá ser evaluada mediante una reunión entre todos los que participaron en la misma. Esta evaluación podrá ser de dos formas: comentando por turnos lo positivo y lo negativo, o empleando una planilla de evaluación con los siguientes elementos: (ver ilustración 15)

Luego de que los involucrados han llenado la planilla de evaluación, los resultados serán tabulados obteniendo una calificación cuya escala habrá sido definida de antemano. Habiéndose evaluado la actividad, se prevé que la siguiente será organizada de mejor manera y tendrá mayor éxito. Al cabo

de un periodo, una selección o todas las actividades de la Agenda Cultural podrán ser reflejadas en una memoria que las refiera como avance de la política cultural establecida al inicio de la gestión.

Planilla de Evaluación Interna						
Actividad:			Fecha y hora:			
1	La preparación de la actividad fue	Excelente 5	Óptima 4	Buena 3	Regular 2	Mala 1
2	El trabajo del personal fue	Excelente 5	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
3	El trabajo de los organizadores fue	Excelente 5	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
4	El comportamiento del público fue	Excelente 5	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
5	El desarrollo de la actividad estuvo de acuerdo a lo programado	Muy de acuerdo 5	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
6	La actividad cumplió su objetivo	Muy de acuerdo 5	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
7	El impacto mediático fue	Muy alto 20	Óptimo 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
8	Los tres elementos más positivos de la actividad fueron: (nombrar en orden de importancia)					
	1					



Ilustración 32. Actividad artísticas en una galeria de arte



Ilustración 31. Centro cultural



Ilustración 32. Refrigerio (apthap'i) en una actividad cultural



Ilustración 33. Ritual en la inauguración de una galeria de arte



Ilustración 34. Devociones patronales



Ilustración 35. Actividad cultural de una unidad educativa



Ilustración 33. Actividad cultural en una feria turistica



Ilustración 34. Participación de una fraternidad cultural de folkloristas

5. Palabras finales

Bolivia es un país de inmensa riqueza cultural, un territorio en el cual se crea y se inventa, se refuncionaliza y se selecciona, y es su particular gestión cultural la que canaliza todo eso. Nuestra propia forma de encaminar ese especial modo que elegimos de estar juntos es aquella “gestión cultural” cuya expresión cotidiana es la “Agenda Cultural”. Con esta guía, alimentada de sueños y frustraciones, logros y alegres experiencias, solo busco compartir mi experiencia para que el trabajo en la construcción de esta agenda sea disfrutada por quienes les toca organizarla y ejecutarla.

En la seguridad de que el entusiasmo de cada lector logre llegar más allá de las nociones que aquí se plantean, me queda sólo desear el mejor de los éxitos a los gestores de la Agenda Cultural o algo similar en sus lugares de trabajo. Felicidades por desempeñar tan noble rol.

Bibliografía y fuentes

Aguilar Villanueva, Luis F. (2012) Política Pública. Una visión panorámica. Ed. PNUD. Cuadernos de reflexión y análisis de Políticas Públicas. La Paz – Bolivia

Guzmán Aguirre, Wálter (2003) Metodologías de Manejo de Indicadores en programas y proyectos. Instituto de Investigaciones Económicas. Serie: Proyectos y Desarrollo. Editorial Universitaria. UMSA. La Paz

Moreira, Elena (2003) Gestión Cultural. Herramienta para la democratización de los consumos culturales, Primera Edición, Ed. Longseller, Buenos Aires

Meichsner, Sylvia (2007) El campo político en la perspectiva teórica de Bourdieu. En revista: Ibero Forum. Tomo 3, Vol. 2 (s/l).

Yúdice, George (2009) “Política cultural” en Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos. Ed. Instituto Mora y Siglo veintiuno Editores, México D.F.

Recursos electrónicos

Kauffer Michel, Edith F. (s/f) Las políticas públicas: algunos apuntes generales en Las Políticas Públicas y los compromisos de la investigación (consulta: 30.03.19)

Los Agentes culturales (www.atalayagestioncultural.es) (consulta: 22.06.19)

Meichsner, Sylvia (2007) “El campo político en la perspectiva teórica de Bourdieu” (consulta: 22.06.19)

Muñoz Corvalán, José Luis (2012) Proceso de Planificación para la elaboración de programas, IES San Juan Bosco. Lorca- Murcia joseluis.munoz2@murciaeduca.es (consulta: 03.04.19)

www.minculturas.gob.bo (consulta: 03.04.19)

www.larazon.com (consulta: 03.04.19)

www.atalayagestioncultural.es (consulta: 03.04.19)

Leyes

Ley 459 Ley de Medicina Tradicional Ancestral Boliviana

Ley Municipal Autonómica N° 265 de Fomento, salvaguarda, Desarrollo y Promoción de las Culturas y las Artes del Municipio de La Paz

Biografía de la autora



Luz Castillo Vacano; antropóloga boliviana titulada en la Universidad Mayor de San Andrés, Magíster en Investigación para las Ciencias Sociales para el Desarrollo en la U-PIEB. Trabajó en instituciones públicas y privadas; miembro de ICOM (Consejo Internacional de Museos) Bolivia y de la Red Iberoamericana de Cementerios Patrimoniales.

Especialista en la gestión del patrimonio cultural inmaterial, patrimonio funerario, redacción de expedientes para declaratorias, puesta en valor del patrimonio, planes de salvaguardia, planes de gestión, educación, difusión, registro e inventario, capacitación, asesoramiento a municipios y gestores, implementación de museos y centros culturales.

También se dedica a la investigación en ciencias sociales; autora, co-autora de varios libros, compiladora y editora de artículos, informes, expedientes, proyectos de ley; brinda asesoramiento en trabajos de investigación.

Asimismo, realiza gestión social, educativa y cultural, participa en la elaboración y ejecución de agendas, proyectos educativos y culturales, organización de equipos, organización de eventos, ferias, actividades sociales y culturales.

Este libro se terminó de imprimir en la imprenta ,
en papel bond 75 grs. Utilizando la tipografia Arial, con un
tiraje de 100 ejemplares

La Paz, julio de 2020

AGENDA cultural guía para su diseño y ejecución

La gestión cultural no solo se traduce en desarrollar actividades artístico-culturales, sino también en planear, programar, proyectar y desarrollar acciones transformadoras a partir de elementos culturales en determinados espacios o territorios. En esta línea, las Agendas Culturales son instrumentos importantes que contribuyen al logro de objetivos en los distintos ámbitos de la cultura.

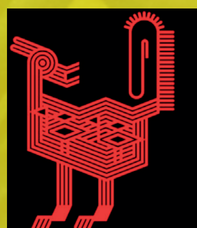
Esta publicación dedicada a la Agenda Cultural que nos ofrece Luz Castillo, nos permite valorar pasos y procesos necesarios para su construcción, aunque no es precisamente un manual o una receta como lo menciona. Destaco la sinceridad con la que inicia este libro al mencionar que “es un fragmento de su vida comentado”, producto de sus distintas experiencias. Utiliza un lenguaje claro y de fácil comprensión.

Si bien existen numerosas Agendas Culturales en nuestro país, cada una es construida desde sus necesidades, con sus propios modelos, y es precisamente esas prácticas que Luz Castillo rescata para comentarlo y desmenuzar los procesos desde una mirada analítica y práctica.

La Agenda Cultural además de ofrecer información sobre manifestaciones o prácticas culturales abiertas a las sociedades o comunidades, coadyuva al fortalecimiento de identidades y fomenta las prácticas de la creación artística, la interpretación, la formación, el patrimonio cultural, entre otros, motivando el incremento y surgimiento de nuevos públicos o audiencias.

La información que se divulga en relación a las distintas expresiones artístico-culturales contribuye a la concienciación sobre el rol de la cultura y la mejor comprensión de la diversidad de los tejidos culturales que repercuten en el bienestar y ánimo de las personas. Las acciones artístico-culturales debilitan tensiones y diferencias sociales y vigorizan la diversidad y la democracia cultural.

Norma Campos Vera
Gestora Cultural




ISBN: 978-9917-0-0381-6
9 789917 003816

